



FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2003-2004

De interne arbeidsmarkt in Vlaanderen

Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van
licentiaat in de Economische Wetenschappen

Isabelle Claerhout

onder leiding van

Prof. Dr. E. Omey



FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2003-2004

De interne arbeidsmarkt in Vlaanderen

Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van
licentiaat in de Economische Wetenschappen

Isabelle Claerhout

onder leiding van

Prof. Dr. E. Omey

Vertrouwelijkheidsclausule

Permission

Woord vooraf

Alvorens in te gaan op de eigenlijke thematiek van deze scriptie, wens ik iedereen te bedanken die rechtstreeks of onrechtstreeks heeft bijgedragen tot het tot stand komen van dit werk. Zonder hun hulp was dit resultaat niet mogelijk geweest.

In eerste instantie wil ik Prof. Dr. E. Omeij bedanken voor het promoten van deze eindverhandeling. Mijn oprechte dank gaat eveneens uit naar Elsy Verhofstadt die me uitstekend heeft begeleid. Haar kritische opmerkingen en suggesties boden me nieuwe inzichten en brachten structuur in de materie.

Verder wens ik een woord van dank te richten aan allen die de nodige gegevens ter beschikking hebben gesteld voor de empirische analyse. Hierbij denk ik in het bijzonder aan de heer Tom Geys die de nodige tijd nam om me over de VIA te informeren.

Mijn dank gaat eveneens uit naar enkele familieleden en mijn vrienden die me het afgelopen jaar bleven steunen. Tot slot bedank ik mijn vriend, Dieter, voor zijn onuitputtelijke steun, interesse en geduld.

Isabelle Claerhout
mei 2004

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	I
Inhoudsopgave.....	II
Gebruikte afkortingen.....	VI
Lijst van de tabellen.....	VII
Lijst van de figuren.....	IX
Inleiding.....	1
Hoofdstuk 1: De analyse van het begrip interne arbeidsmarkt.....	3
1.1 Begripsomschrijving.....	3
1.2 Analyse van het begrip interne arbeidsmarkt	4
1.2.1 Introductie van het begrip.....	4
1.2.2 Basismodel van Doeringer en Piore	5
1.2.3 Theorie van de gesegmenteerde arbeidsmarkt	6
1.2.4 Beroepsarbeidsmarkten en interne bedrijfsmarkten	7
1.2.5 Conceptuele verscheidenheid	8
1.2.6 Marktbenadering van Gaspersz	10
1.3 Afbakening van het onderwerp	10
Hoofdstuk 2: De kenmerken van de interne arbeidsmarkt	11
2.1 Basiskenmerken.....	11
2.1.1 Bedrijfsspecifieke vaardigheden	11
2.1.2 On-the-job training	12
2.1.3 Gewoontevorming	13
2.2 Belang voor de werknemers en de onderneming	14
2.2.1 Belang voor de werknemers	14
2.2.2 Belang voor de onderneming.....	15
2.2.2.1 Arbeid als quasi-vaste productiefactor	15
2.2.2.2 Informatie over werknemers.....	16
2.2.2.3 Werknemers als concurrentievoordeel	16
2.3 Invloeden op de interne arbeidsmarkt	17

2.3.1 Institutionele factoren.....	17
2.3.1.1 De overheid	17
2.3.1.2 De vakbond.....	17
2.3.1.3 Het onderwijssysteem.....	18
2.3.1.4 De grootte van de onderneming	18
2.3.2 Externe factoren.....	19
2.3.2.1 Technologische veranderingen.....	19
2.3.2.2 De economische omgeving.....	19
Hoofdstuk 3: De werking van de interne arbeidsmarkt.....	23
3.1 De wervingskanalen op de interne arbeidsmarkt.....	23
3.2 De allocatie van arbeid	24
3.2.1 Graad van openheid.....	24
3.2.2 Interne mobiliteit	25
3.2.3 Insiders versus outsiders.....	26
3.3 De promotie van werknemers.....	27
3.3.1 Promotie als allocatiemechanisme	27
3.3.2 Promotie als prestatiebeloning	28
3.3.2.1 Verklaring.....	28
3.3.2.2 Rangorde-tornooien.....	28
3.3.3 Het conflict tussen promotie bij allocatie en prestatiebeloning.....	29
3.4 De loonvorming.....	30
3.5 Het ontslag op de interne arbeidsmarkt	31
Hoofdstuk 4: De verklaringen voor de interne arbeidsmarkt	33
4.1 Neo-klassieke verklaringen	33
4.1.1 De transactiekostenbenadering.....	35
4.1.2 De impliciete contracttheorie	36
4.1.3 Insider-outsider theorie en efficiënte loontheorie.....	37
4.1.3.1 De insider-outsider theorie	37
4.1.3.2 De efficiënte loontheorie	39
4.1.3.3 Interactie tussen insider-outsider theorie en efficiënte loontheorie.....	40
4.2 De institutionele benadering.....	41
4.3 De radicale benadering	41

Hoofdstuk 5: Analyse van de interne arbeidsmarkt in Vlaanderen.....	43
5.1 Inleiding.....	43
5.1.1 Empirische onderzoeken	43
5.1.2 Eigen empirische bijdrage	45
5.1.2.1 Doel en aard van de analyse	45
5.1.2.2 Operationalisering van de interne arbeidsmarkt.....	46
5.2 De interne arbeidsmarkt in Vlaanderen.....	46
5.2.1 De data.....	47
5.2.2 De analyse	49
5.2.2.1 Promotie en ontslag op basis van anciënniteit.....	49
5.2.2.2 Werkzekerheid.....	51
5.2.2.3 Opleiding	54
5.2.2.3.1 Formele opleiding.....	54
5.2.2.3.2 Informele opleiding	55
5.2.2.4 Institutionele factoren.....	57
5.2.2.5 De economische omgeving.....	58
5.2.3 Besluit.....	59
5.3 De interne arbeidsmarkt in de Vlaamse overheid.....	60
5.3.1 De data.....	61
5.3.2 De analyse	61
5.3.2.1 Het personeelsbestand	62
5.3.2.2 De loonstructuur	63
5.3.2.3 Opleidingen	65
5.3.2.4 Interne versus externe rekrutering.....	66
5.3.2.5 Mobiliteit en promotie.....	67
5.3.2.6 De verruimde interne arbeidsmarkt (VIA)	69
5.3.2.6.1 Omschrijving	69
5.3.2.6.2 Belang van VIA.....	71
5.3.2.6.3 De resultaten.....	72
5.3.2.7 Loopbaantrajecten	74
5.3.2.8 Lager geschoolden.....	74
5.3.2.9 Uitstroom.....	75
5.3.2.10 Invloed van tewerkstellingsmaatregelen	76
5.3.3 Besluit.....	77

5.4 De interne arbeidsmarkt bij de Vlaamse jongeren	77
5.4.1 De onderzoeksopzet.....	78
5.4.1.1 De probleemstelling	78
5.4.1.2 De SONAR-data.....	79
5.4.2 Het onderzoek.....	80
5.4.2.1 Model 1.....	80
5.4.2.2 Model 2.....	84
5.4.3 Besluit.....	89
 Samenvatting en besluit.....	 90
 Lijst van de geraadpleegde werken	 I
Bijlagen	VII
Bijlage 1: Lijst van secties en subsecties van de NACE - nomenclatuur.....	VII
Bijlage 2: Hiërarchische niveaus in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.....	X
Bijlage 3: Lijst van de VIA-organisaties.....	XI
Bijlage 4: Variabelen van beroepsniveau.....	XIII

Gebruikte afkortingen

CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
EAK	Enquête naar de Arbeidskrachten
LOU	Loopbaan en Ontwikkeling voor Uitvoerende functies
MVG	Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap
NACE	Nomenclature des Activités de la Communauté Européenne
NBB	Nationale Bank van België
NIS	Nationaal Instituut voor de Statistiek
RSZ	Rijksdienst voor Sociale Zekerheid
SBC	Standaardberoepenclassificatie
SONAR	Studiegroep van Onderwijs Naar Arbeid
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
VIA	Verruimde Interne Arbeidsmarkt
Vlimpers	Vlaams Intermodulair Personeelssysteem
VOI	Vlaamse Openbare Instellingen
VWI	Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen

Lijst van de tabellen

Tabel 1: Kenmerken van beroepsarbeidsmarkten en interne bedrijfsmarkten	7
Tabel 2: Interne en externe numerieke flexibiliteit	21
Tabel 3: Strategieën voor invulling van vacature op de interne arbeidsmarkt	23
Tabel 4: Lijst van de hoofdsecties van de NACE-nomenclatuur	48
Tabel 5: Personen met een betrekking tussen 30 en 49 jaar en personen zonder een betrekking tussen 15 en 34 jaar, uitgedrukt in procent van het totaal aantal personen met een betrekking per sector respectievelijk in procent van het totaal aantal personen zonder een betrekking per sector in het Vlaamse gewest (2002).....	51
Tabel 6: Loontrekkenden met een tijdelijk contract, uitgedrukt in procent van het totaal aantal loontrekkenden per sector in het Vlaamse gewest (2002).....	52
Tabel 7: Personen met een betrekking die een andere betrekking zoeken omdat men denkt de betrekking te verliezen, uitgedrukt in procent van het totaal aantal personen met een betrekking per sector in het Vlaamse gewest (2002).....	53
Tabel 8: Het aantal ondernemingen met opleidingsactiviteiten, uitgedrukt in procent van het aantal ondernemingen + Het aantal werknemers die een opleiding volgen, uitgedrukt in procent van het totale personeelsbestand in de Belgische sociale balansen (2002).....	55
Tabel 9: Het aantal ondernemingen met 100 tot 499 werknemers, uitgedrukt in procent van het totaal aantal ondernemingen per sector in het Vlaamse gewest (situatie op 30 juni 2002)	58
Tabel 10: Personen met een betrekking die overuren werken, uitgedrukt in procent van het totaal aantal personen met een betrekking per sector in het Vlaamse gewest (2002)	59
Tabel 11: Het aantal werknemers op 31 december 2002 volgens geslacht, statuut, niveau en leeftijdscategorie, uitgedrukt in procent van het totaal aantal werknemers in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (exclusief Lambermont-overdracht).....	62
Tabel 12: Het aantal werknemers die in 2002 minstens aan één formele vormingsactiviteit hebben deelgenomen volgens geslacht, statuut, niveau en leeftijdscategorie, uitgedrukt in procent van het totaal aantal werknemers per categorie in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.....	65
Tabel 13: Het aantal extern en intern ingevulde vacatures in 2002, uitgedrukt in procent van het totaal aantal ingevulde vacatures in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.....	66
Tabel 14: Het aantal werknemers die in 2002 minstens één keer naar een andere afdeling van het ministerie zijn overgestapt volgens geslacht, niveau en leeftijdscategorie, uitgedrukt in procent van het totaal aantal werknemers per categorie (exclusief Lambermont-overdracht).....	68

Tabel 15: Het aantal werknemers die in 2002 minstens één keer naar een hogere rang of niveau zijn gepromoveerd in het ministerie volgens geslacht, niveau en leeftijdscategorie, uitgedrukt in procent van het totaal aantal werknemers per categorie (exclusief Lambermont-overdracht).....	68
Tabel 16: Het aantal aangeboden en ingevulde vacatures in 2002 en 2003 van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, de Vlaamse wetenschappelijke instellingen en de Vlaamse openbare instellingen.....	72
Tabel 17: Het aantal werknemers die in 2002 het ministerie verlieten, uitgedrukt in procent van het totaal aantal werknemers die het ministerie verlieten	75
Tabel 18: De interne arbeidsmarkt en de beroepsarbeidsmarkt: multinominaal logit model.....	83
Tabel 19: De interne arbeidsmarkt: ordinaal logit model.....	88

Lijst van de figuren

Figuur 1: Arbeidsmarktsegmentatie op twee assen	6
Figuur 2: Minimum- en maximumwaarde van de salarisschalen.....	63
Figuur 3: De financiële loopbaan van de medewerker C1	64

Inleiding

Het is vanzelfsprekend dat elke werknemer een zekere mate van werkzekerheid wenst. Hij of zij wil niet werkloos worden of streeft ernaar de gunstige arbeidsvoorwaarden te behouden. Het is eveneens in het belang van de werkgever dat het personeel de onderneming niet verlaat. Elke werknemer die ontslagen wordt of zelf ontslag neemt, geeft namelijk aanleiding tot extra kosten voor de onderneming. De werkgever dient op zoek te gaan naar een nieuwe werknemer en moet opnieuw screening- en opleidingskosten dragen. Vanuit het standpunt van de onderneming kan het dus efficiënt zijn om het personeel aan de organisatie te binden. Dit is mogelijk door binnen de onderneming een “interne arbeidsmarkt” op te zetten. Werknemers worden intern opgeleid en groeien door naar hogere posities. Er wordt enkel voor functies op het laagste niveau beroep gedaan op werknemers buiten de onderneming (de externe arbeidsmarkt). Behalve voor deze intredepromoties, is de interne arbeidsmarkt afgeschermd van externe arbeidsmarktomstandigheden.

Bij de analyse van de interne arbeidsmarkt wordt men zowel op theoretisch als op empirisch vlak geconfronteerd met enkele moeilijkheden. De interne arbeidsmarkt is namelijk geen eenduidig begrip. In de theoretische literatuur bestaat een grote diversiteit aan definities en benaderingen van de interne arbeidsmarkt. Wat betreft de empirie, vat volgend citaat het probleem goed samen: “De interne arbeidsmarkten zijn als de zwarte gaten in de astronomie: de theorie zegt dat ze er zijn, maar niemand weet precies hoe ze eruit zien” (Glebbeck A., 1993, p. 44). Het is opmerkelijk hoe beperkt de empirische literatuur is. Dit is enerzijds te wijten aan het complexe fenomeen dat de interne arbeidsmarkt is, wat met zich meebrengt dat het begrip moeilijk uit te drukken is in een aantal karakteristieken voor empirisch onderzoek. Anderzijds zijn de geschikte gegevens vaak niet beschikbaar zodat men noodzakelijkerwijs gebruik moet maken van grove indicatoren.

De scriptie omvat twee grote delen. Het eerste gedeelte behandelt de theoretische literatuur omtrent de interne arbeidsmarkt en is opgebouwd uit vier hoofdstukken. Hoofdstuk 1 geeft een omschrijving van de interne arbeidsmarkt en gaat in op de grondleggers van het begrip. Daarnaast wijzen we op de conceptuele verscheidenheid binnen de literatuur. Hoofdstuk 2 bespreekt de voornaamste kenmerken van de interne arbeidsmarkt. Daarbij komen de basiskenmerken aan bod, alsook het belang van de interne arbeidsmarkt voor de werknemers

en de onderneming. We bekijken eveneens de invloed van institutionele en externe factoren op deze arbeidsmarkt. Vervolgens gaat hoofdstuk 3 dieper in op de werking van de interne arbeidsmarkt. Er wordt stilgestaan bij de twee belangrijke functies: de allocatie van arbeid en de loonvorming. We belichten ook kort de instroom, doorstroom en uitstroom van de interne arbeidsmarkt. Tenslotte worden in hoofdstuk 4 theoretische verklaringen gegeven voor de kenmerken en de werking van deze arbeidsmarkt. Dit wordt benaderd vanuit drie theorieën: de neo-klassieke, de institutionele en de radicale theorie.

Het tweede gedeelte van deze scriptie, hoofdstuk 5, benadert de interne arbeidsmarkt empirisch. Eerst bespreken we kort de empirische literatuur en geven we wat uitleg over de eigen empirische bijdrage. Daarna wordt gestart met de analyse van de interne arbeidsmarkt in Vlaanderen. Deze analyse valt uiteen in drie delen. Het eerste deel analyseert de kenmerken van de interne arbeidsmarkt binnen de Vlaamse sectoren aan de hand van geaggregeerde gegevens. Het tweede deel bekijkt de interne arbeidsmarkt binnen één sector van dichterbij: het betreft de openbare sector, namelijk het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. In het derde deel gaan we na welke determinanten met betrekking tot de werknemer, de job en de onderneming bepalend zijn om tot een interne arbeidsmarkt te behoren. Hiervoor voeren we enerzijds een multinominale en anderzijds een ordinale logistische regressie uit op basis van gegevens van de SONAR-enquête. Elk deel van de empirische analyse gaat in op de probleemstelling en de gebruikte methode, geeft uitleg over de data en de beperkingen ervan en onderbouwt de gekozen variabelen om vervolgens tot de resultaten te komen en deze te interpreteren.

Hoofdstuk 1: De analyse van het begrip interne arbeidsmarkt

We zetten ons theoretische gedeelte in met een omschrijving van de interne arbeidsmarkt en bespreken de inzichten van de grondleggers van het begrip (Kerr, Doeringer en Piore). Vervolgens wordt er gewezen op de indeling van de arbeidsmarkt: segmentatie op basis van banen enerzijds en van kwalificaties anderzijds. Verder wordt er ingegaan op de grote conceptuele diversiteit omtrent de interne arbeidsmarkt en we bekijken deze arbeidsmarkt eveneens vanuit de marktbenadering van Gaspersz.

1.1 Begripsomschrijving

De grondleggers van de theorie van de interne arbeidsmarkt zijn Doeringer en Piore (1971). Zij definiëren de interne arbeidsmarkt als:

“an administrative unit, such as a manufacturing plant, within which the pricing and allocation of labor is governed by a set of administrative rules and procedures” (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 1-2).

De interne arbeidsmarkt wordt geleid door formele en informele regels en procedures met betrekking tot beslissingen over de loonvorming, de allocatie en de opleiding van arbeid. Deze arbeidsmarkt staat tegenover de externe arbeidsmarkt waar de traditionele economische theorie geldt en het loon het belangrijke aanpassingsmechanisme is. De interne en externe arbeidsmarkt komen in contact met elkaar via intredepoorten (“ports of entry”) (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 1-2). De interne arbeidsmarkt bestaat namelijk uit loopbaanladders waarbij enkel onderaan de ladder beroep gedaan wordt op externe rekrutering. De resterende vacante jobs worden opgevuld door interne werving vanuit een lager niveau. De auteurs leggen dus bij de definiëring van de interne arbeidsmarkt de nadruk op de kenmerken van de structuur¹ (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 2).

¹ In tegenstelling tot de definiëring aan de hand van de *structuur* legt Gaspersz (1993) het accent op het marktproces dat bestaat uit de confrontatie en uitwisseling van arbeid (cfr. infra).

1.2 Analyse van het begrip interne arbeidsmarkt

1.2.1 Introductie van het begrip

Het begrip interne arbeidsmarkt komt voor het eerst voor in het werk van Kerr over “The balkanization of labor markets”. De auteur verwerpt hierin de neo-klassieke veronderstellingen zoals homogeniteit van arbeid en volkomen concurrentie op de arbeidsmarkt. Hij brengt hiertegenover een gefragmenteerde (“gebalkaniseerde”) arbeidsmarkt aan die bestaat uit deelmarkten (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 17-22).

Kerr onderscheidt twee types van arbeidsmarkten: een ongestructureerde en een gestructureerde arbeidsmarkt. In de ongestructureerde markt bestaat er geen relatie tussen de werkgever en de werknemer, behalve het loon. Structuur ontstaat door institutionele regels die uit het beleid van vakbonden, werkgevers en de overheid voortkomen (Creedy J. en Whitfield K., 1988, p. 250). In de gestructureerde markt brengt Kerr een verdere onderverdeling in een externe en interne arbeidsmarkt aan :

“Structure enters the market when different treatment is accorded to the “ins” and to the “outs”. In the structured market there always exists (1) the internal market and (2) the external market” (Kerr C., geciteerd in: Gaspersz J.B.R., 1993, p. 21).

De interne arbeidsmarkt bestaat vervolgens uit “guild” en “manorial” markten. De “guild” markt wordt gekarakteriseerd door horizontale mobiliteit. Arbeiders in deze markt ontwikkelen specifieke vaardigheden. Ze blijven binnen de industrie of behouden het beroep, maar bewegen van bedrijf tot bedrijf. “Manorial” markten hechten belang aan de werkplaats in plaats van aan het beroep. Er is verticale mobiliteit die plaatsvindt langs de loopbaanladder (Alexander A.J., 1974, p. 64).

1.2.2 Basismodel van Doeringer en Piore

Doeringer en Piore (1971) bouwden verder op de theorie van Kerr in hun werk “Internal labor markets and manpower analysis”. Hun basismodel vormt nog steeds de basis voor vele economen in de studie van de interne arbeidsmarkten.

Bij de definiëring van het begrip interne arbeidsmarkt steunden Doeringer en Piore op het werk van Dunlop. Net als Dunlop benadrukken de auteurs dat administratieve regels een scheiding tussen de interne en de externe arbeidsmarkt creëren. Deze regels hebben betrekking op rekrutering, loonvorming, promotie, opleiding en ontslag en zijn opgenomen in collectieve arbeidscontracten en handleidingen voor het management.

Het is echter niet het bestaan van regels en procedures dat nuttig is bij de constructie van het interne arbeidsmarktconcept, maar de rigiditeit van deze regels. Rigide regels beletten dat de interne arbeidsmarkt reageert op dynamische, economische gebeurtenissen (zoals de traditionele economische theorie vooropstelt). De economische invloeden worden door deze rigide regels onderbroken of omgevormd (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 5).

Doeringer en Piore geven als bewijs voor rigiditeit aan dat regels gedurende een lange periode blijven bestaan, zelfs bij wijziging van onderliggende economische omstandigheden. Een zekere graad van rigiditeit kan gehaald worden uit de commentaren van management en vakbonden. Hieruit blijkt dat de loonvorming en de verdeling van arbeid niet volgens de theorie van de competitieve markt plaatsvindt. Daarnaast is gewoontevorming een belangrijke oorzaak van rigiditeit. Vaste gewoontes en tradities treden op wanneer langdurige contacten onderhouden worden op de interne arbeidsmarkt (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 6).

Net zoals Kerr “manorial” en “guild” markten onderscheidt, spreken Doeringer en Piore over respectievelijk “enterprise” en “craft or occupational” markten. “Enterprise” markten worden gekenmerkt door promotielijnen. Intrede gebeurt onderaan deze lijnen en vacatures worden opgevuld vanuit een lager niveau op basis van anciënniteit en bekwaamheid. “Craft” markten bevatten vaardigheden die in vele arbeidssituaties gebruikt kunnen worden en houden meestal geen jobs in die enkel vanuit interne promotie opgevuld worden (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 2-4).

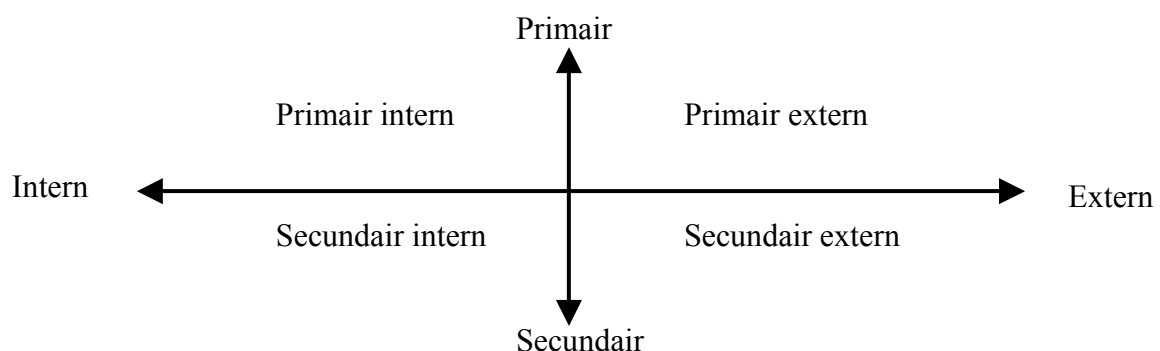
1.2.3 Theorie van de gesegmenteerde arbeidsmarkt

De interne arbeidsmarkt wordt veelal vanuit de theorie van de gesegmenteerde arbeidsmarkt benaderd. Deze theorie veronderstelt dat de arbeidsmarkt uit segmenten of deelmarkten bestaat waartussen geen mobiliteit mogelijk is. Een specifieke gesegmenteerde arbeidsmarkt betreft de duale arbeidsmarkt. Deze arbeidsmarkt wordt gekarakteriseerd door twee sectoren: de primaire en de secundaire sector. Banen in de primaire sector worden geclassificeerd als “goede” jobs met hoge lonen en goede arbeidsomstandigheden, terwijl deze in de secundaire sector als “slechte” jobs worden aanzien door de lage lonen en slechte arbeidsomstandigheden (Taubman P. en Wachter M.L., 1986, p. 1185).

Vele economen zijn uitgebreid ingegaan op de segmentatietheorie. Mok stelt een vierdelig model voor om de verschillende kenmerken van de gesegmenteerde arbeidsmarkt te integreren. De auteur maakt een onderscheid tussen vier segmenten: primair intern, primair extern, secundair intern en secundair extern.

De verticale as, de sociale lijn, omvat karakteristieken zoals beloning, arbeidsomstandigheden, verantwoordelijkheid, autonomie, werkzekerheid en stabiliteit. Hoe hoger op de as, hoe gunstiger deze factoren. De horizontale as, de bureaucratische lijn, wordt getypeerd door de aard van de taken, vaardigheden, aan- of afwezigheid van promotiekansen. Hoe meer er naar links gegaan wordt op de as, hoe voordeliger de positie (Loveridge R. en Mok A., 1980, p. 394).

Figuur 1: Arbeidsmarktsegmentatie op twee assen



Bron: Loveridge R. en Mok A., 1980, p. 395

Het meest gunstige segment is dus “primair intern”. Dit segment wordt gekenmerkt door jobs met specifieke vaardigheden, promotiekansen, goede arbeidsvoorwaarden en hoge lonen. Er is eveneens werkzekerheid en verantwoordelijkheid.

1.2.4 Beroepsarbeidsmarkten en interne bedrijfsmarkten

In de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen interne bedrijfsmarkten en beroepsarbeidsmarkten². Deze indeling steunt op segmentatie op basis van kwalificaties en niet zozeer op segmentatie van banen zoals bij Mok het geval is (Omey E., 1985, p. 85). Op een beroepsarbeidsmarkt doet de mobiliteit zich voor tussen bedrijven, terwijl mobiliteit op een interne bedrijfsmarkt enkel voorkomt tussen functies binnen één bedrijf. De kenmerken van beide markten worden in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 1: Kenmerken van beroepsarbeidsmarkten en interne bedrijfsmarkten

Kenmerk	Beroepsarbeidsmarkt	Interne bedrijfsmarkt
Opleiding	Stage	Ervaring opgedaan op de werkvloer
On-the-job training	Gestandaardiseerd tot beroepsnormen	Niet gestandaardiseerd, bedrijfs-specifiek
Overdracht van vaardigheden	“Occupation-wide”	“Enterprise-wide”
Anciënniteit	Geen invloed op vorming van vaardigheden en loon	Sterke invloed op vorming van vaardigheden en loon
Verandering van bedrijf	Vaardigheden worden behouden	Degradatie
Werknemersorganisatie	Gebaseerd op het beroep	Gebaseerd op bedrijf of industrie
Onderwerp van onderhandelingen	Inhoud van de job, bescherming van het beroep	Algemene regels, toepasbaar op alle werknemers in het bedrijf

Bron: Gebaseerd op Eyraud F. et al, 1990, p. 504

Werknemers op de beroepsarbeidsmarkt hebben hun vaardigheden verworven in het formele onderwijssysteem en via stages in bepaalde bedrijven. Ze beschikken over een diploma om de job uit te kunnen oefenen en hun specifieke kennis is eerder met het beroep verbonden dan met het bedrijf. De aangehouden vaardigheden zijn dus transfereerbaar naar andere bedrijven zodat

² Zoals eerder vermeld, spreekt Kerr respectievelijk van “manorial” en “guild”markten, terwijl Doeringer en Piore ze als “enterprise” en “craft” interne arbeidsmarkten definiëren.

loopbaanpaden de bedrijfsgrenzen kunnen overschrijden (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 29). Voorbeelden van dergelijk beroepen zijn vrachtwagenchauffeurs, computerprogrammeurs, vertegenwoordigers, ... (Ohkusa Y. et al, 1997, p. 470-472).

De interne bedrijfsmarkt wordt daarentegen gekenmerkt door bedrijfsspecifieke vaardigheden die enkel via informele on-the-job training aangeleerd kunnen worden. Werknemers op deze markt beklimmen een promotieladder en kunnen niet zomaar van bedrijf veranderen. Wanneer deze werknemers in een ander bedrijf terechtkomen, kunnen ze hun specifieke vaardigheden niet benutten en komen opnieuw onderaan de ladder terecht (Eyraud F. et al, 1990, p. 502).

Vele auteurs beperken hun analyse van de beroepsarbeidsmarkten en interne bedrijfsmarkten tot de kenmerken met betrekking tot mobiliteitspaden, vaardigheden en training. Eyraud et al (1990) gaan verder en behandelen eveneens het effect op de regulering van collectieve onderhandelingen. Werknemers op een beroepsarbeidsmarkt organiseren zich volgens het beroep. Er ontstaan zogenaamde beroepsassociaties. Onderhandelingen hebben meestal betrekking op het beschermen van de vaardigheden en de inhoud van de job binnen de onderneming. Op de interne bedrijfsmarkt groeperen de werknemers zich eerder per onderneming of per industrie. De verklaring hiervoor is dat de vertegenwoordigers van een werknemersorganisatie een grotere variëteit aan onderhandelingskwesties voorop stellen zodat ze een grote, heterogene groep werknemers aantrekken. Een werknemersorganisatie dwingt dan ook algemene regels af die betrekking hebben op alle werknemers van het bedrijf. Deze regels verdedigen de tewerkstelling van de werknemers en benadrukken dat anciënniteit de basis vormt voor promotie (Eyraud F. et al, 1990, p. 503).

1.2.5 Conceptuele verscheidenheid

Er bestaat een grote variëteit in de manier waarop het begrip “de interne arbeidsmarkt” gedefinieerd en benaderd wordt. Elke onderzoeker kijkt het vanuit een ander standpunt zodat het concept niet aan helderheid wint. Althausen (1989) spreekt daarom van een “conceptual potpourri” (Althausen R.P., 1989, p. 150).

Wat betreft de grenzen van de interne arbeidsmarkt, zijn er twee benaderingen. In het eerste geval beslaat de interne arbeidsmarkt alle banen binnen de onderneming. De hele onderneming

wordt als interne arbeidsmarkt beschouwd omdat alle karakteristieken in het betreffende bedrijf voorkomen (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 27).

In het tweede geval is de interne arbeidsmarkt beperkt tot enkele banen binnen de onderneming. Bij deze benadering is het dan ook mogelijk dat er meerdere interne arbeidsmarkten bestaan binnen één bedrijf. Op basis van de kenmerken wordt bepaald in welke mate interne arbeidsmarkten in een bedrijf aanwezig zijn. Dit kan ook uitgedrukt worden onder de vorm van afzonderlijke groepen van banen (clusters) binnen bedrijven of industrieën (Althausen R.P., 1989, p. 145-146).

Daarnaast is er de benadering van de interne arbeidsmarkt vanuit de theorie van de gesegmenteerde arbeidsmarkt (cfr. supra). Hieruit volgt dat er een primair intern en een secundair intern segment onderscheiden kan worden. Dit draagt evenmin bij tot een duidelijke afbakening van de interne arbeidsmarkt (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 27).

Niet alleen de onenigheid over de grenzen veroorzaakt de conceptuele diversiteit. De verscheidenheid wordt nog versterkt door de verschillende types interne arbeidsmarkten. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen interne bedrijfsmarkten en beroepsarbeidsmarkten (cfr. supra). Per land of beroep heeft de interne arbeidsmarkt een andere vorm. Er werd enerzijds onderzoek gedaan naar de interne arbeidsmarkt in Amerika, Japan, Frankrijk, Duitsland, Verenigd Koninkrijk, Hongarije, ... Anderzijds werd de interne arbeidsmarkt benaderd vanuit diverse beroepen of sectoren. Studies met betrekking tot advocaten, ingenieurs, universitaires, managers, sporters, financiële instellingen, de overheid, gemeentes, ... zijn hier voorbeelden van.

Overigens wordt het begrip verder gefragmenteerd door de diverse invalshoeken op de kenmerken en het ontstaan van de interne arbeidsmarkt. Sociologen, psychologen, economen, bedrijfskundigen, beleidsmakers en managers zien de interne arbeidsmarkt elk vanuit een ander standpunt.

Elke visie vult de interne arbeidsmarkt in vanuit een ander kenmerk, zoals bedrijfsspecifieke vaardigheden, opleiding, gewoonte, lange arbeidsrelaties, job-ladders, promoties, loonvorming, ... Ook wat betreft de oorsprong kan de interne arbeidsmarkt benaderd worden in termen van transactiekosten, impliciete contracten, insiders versus outsiders, efficiënt loon, controle van werknemers, belangen voor de werknemers, ...

1.2.6 Marktbenadering van Gaspersz

Voorgaande analyses leggen de nadruk op de structuur van de interne arbeidsmarkt. Gaspersz (1993) legt daarentegen het accent op het marktproces bij de definiëring van het interne arbeidsmarktbegrip. Het marktproces heeft betrekking op de ontmoeting van vraag en aanbod van arbeid die binnen de onderneming plaatsvindt zonder tussenkomst van de externe arbeidsmarkt. De auteur stelt volgende definitie voor:

“De interne arbeidsmarkt is het geheel van confrontaties en uitwisselingen tussen de vragers van arbeid in een organisatie en de aanbieders van arbeid die reeds zijn verbonden aan die organisatie” (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 38).

Regels en procedures slaan vanuit dit standpunt op het reguleren van het ruilproces. Voorbeelden van procedures zijn interne bekendmaking van vacatures, voorrangsregels voor bepaalde groepen werknemers en interne sollicitatiecodes (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 37).

De benadering van Gaspersz sluit dichterbij de ervaringswereld van personeelsmanagers en maakt analogieën met de externe arbeidsmarkt mogelijk. Op een interne arbeidsmarkt kan er eveneens een onevenwicht bestaan tussen vraag en aanbod. Er kunnen interne arbeidsbureaus optreden om vragers en aanbieders met elkaar in contact te brengen (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 39-40).

1.3 Afbakening van het onderwerp

In wat volgt, spreken we van een interne arbeidsmarkt wanneer we de interne bedrijfsmarkt bedoelen. Er wordt hoofdzakelijk gesteund op de structuur van de interne arbeidsmarkt zoals geformuleerd door de institutionele benadering. We raken evenwel ook aan het marktproces binnen de interne arbeidsmarkt.

Volgende hoofdstukken bespreken de voornaamste kenmerken van de interne arbeidsmarkt, alsook de werking van deze markt (werving, allocatie, promotie, loonvorming en ontslag). In hoofdstuk vier geven we hiervoor enkele theoretische verklaringen. Vervolgens wordt de interne arbeidsmarkt in Vlaanderen op drie manieren benaderd.

Hoofdstuk 2: De kenmerken van de interne arbeidsmarkt

Vorig hoofdstuk toonde aan wat de interne arbeidsmarkt juist inhoudt en wees op de conceptuele diversiteit. Dit hoofdstuk gaat in op de verschillende kenmerken van de interne arbeidsmarkt. Daarbij staan we even stil bij de basisenmerken: bedrijfsspecifieke vaardigheden, on-the-job training en gewoontevorming. Vervolgens wordt het belang van een interne arbeidsmarkt voor zowel de werknemers als voor de werkgever belicht. Tenslotte beschrijven we enkele institutionele en externe factoren die inspelen op de interne arbeidsmarkt.

2.1 Basisenmerken

2.1.1 Bedrijfsspecifieke vaardigheden

Becker (1964) formuleert vanuit de human capitaltheorie de termen “specifieke” en “algemene” training. Algemene training verhoogt de marginale productiviteit van de opgeleide werknemers voor alle bedrijven. Het is niet voordelig dat een bedrijf deze opleiding verschaft omdat de getrainde werknemers zonder aanpassingskosten kunnen overstappen naar een ander bedrijf. Daarom zijn mensen die een algemene opleiding genieten, bereid de opleidingskosten zelf te dragen (Becker G., 1964, p. 11-12). Training die de productiviteit meer doet stijgen in bedrijven die het aanbieden dan in andere bedrijven, noemt specifieke training. De werkgevers hebben een stimulans om specifieke training aan te bieden omdat werknemers hun vaardigheden niet in een ander bedrijf kunnen benutten. Ze zijn bereid om de opleiding te betalen (Becker G., 1964, p. 18-19).

Terwijl de termen “specifiek” en “algemeen” bij Becker wijzen op training, hebben ze bij Doeringer en Piore (1971) betrekking op vaardigheden. De implicaties zijn gelijkaardig. Specifieke vaardigheden zijn uniek voor één job in één bedrijf en onderscheiden zich van algemene vaardigheden die vereist zijn in elk bedrijf. Werknemers bouwen specifieke vaardigheden op binnen het bedrijf. Ze hebben een incentive om in dat bedrijf te blijven omdat deze vaardigheden enkel bruikbaar zijn in dat bedrijf. Om het arbeidsverloop te beperken, zijn werkgevers bereid om specifieke vaardigheden te verschaffen. Hoe minder frequent

investeringen in specifieke vaardigheden gedaan worden, hoe lager de kosten voor de onderneming (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 14).

Loopbaanladders zijn een manier om deze waardevolle kennis in het bedrijf te behouden. Ze vormen een extra incentive voor de werknemers om niet over te stappen naar een ander bedrijf waar ze opnieuw helemaal onderaan moeten starten. Bovendien stijgt het loon met het niveau op de ladder en wordt er vaak rekening gehouden met de anciënniteit bij promotiebeslissingen (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 46).

2.1.2 On-the-job training

Meestal worden opleidingen in formele onderwijsinstuties gegeven. Een groot deel van de beroepsvaardigheden worden evenwel op een informele manier tijdens het werk aangeleerd.

Bepaalde specifieke taken kunnen niet in klassituaties bijgebracht worden. Ze kunnen onmogelijk nagedaan worden, behalve in een productiecontext (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 20).

Het informele leerproces wordt vaak beschreven als “osmose” omdat de taken gradueel aangeleerd worden. “Trial and error” is een methode die vaak toegepast wordt. Daarbij disciplineert het productieproces de werknemer door indicaties te geven over succes en falng (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 18-19). In vele gevallen bestaat de on-the-job training enkel uit het observeren van taken die ervaren collega’s uitvoeren. Deze ervaren werknemers treden op als instructeurs en dragen hun kennis aan de nieuwe werknemers over (de Grip A., 1985, p. 338). Ervaren werknemers kunnen eveneens de taak van mentor op zich nemen. Bij dit mentor- of peterschap worden minder ervaren werknemers begeleid bij alle aspecten van de job. Zodoende ontwikkelen de medewerkers met minder ervaring geleidelijk de vereiste kennis, vaardigheden en competenties om de job naar behoren uit te voeren (Baert H. en Baert T., 2002, p. 41).

On-the-job training is nauw verbonden met specifieke vaardigheden. Doordat specifieke vaardigheden slechts door enkele personen aangehouden worden, is een gestandaardiseerde, formele opleiding uitgesloten. Opleiding tijdens het werk is noodzakelijk omdat kennis vaak niet expliciet uit te drukken is (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 22).

Werknemers hebben een incentive om het leerproces te doorlopen omdat promotieladders samengaan met loonstijgingen. Elke stap in het opleidingsproces ontwikkelt vaardigheden en kennis die in een hoger niveau aangewend kunnen worden. Bovendien bieden loopbaanladders werkzekerheid zodat werknemers die hun ervaring en kennis overbrengen niet moeten vrezen hun baan te verliezen aan minder ervaren werknemers (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 47).

2.1.3 Gewoontevorming

Naast vaardighedenspecificiteit en on-the-job training achten Doeringer en Piore eveneens gewoontevorming belangrijk om de interne arbeidsmarkt beter te begrijpen.

“Custom at the workplace is an unwritten set of rules based largely upon past practice or precedent” (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 23).

Deze regels kunnen betrekking hebben op controle van absentisme, disciplinaire zaken, allocatie van arbeid, aantal arbeidsuren en de meeste loonaspecten. Gewoontes komen voor in elke sociale organisatie. Wanneer individuen gedurende een lange periode met elkaar samenwerken, ontstaan er conventies die deze samenwerking besturen (Bosworth D. et al, 1996, p. 265). Vaak hebben deze gebruiken een morele grondslag. Dit wordt vertolkt in begrippen zoals “gelijke betaling voor gelijksoortig werk” en “rechtvaardige gronden voor ontslag” (de Grip A., 1985, p. 338).

Gewoontevorming is een belangrijke factor van de interne arbeidsmarkt. Het heeft een stabiliserende invloed op de werking van de organisatie. Bovendien zijn de regels die loonvorming en allocatie bepalen, onderhevig aan gewoonte en traditie (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 24). Vakbonden leggen deze gebruiken vast in collectieve arbeidscontracten met de werknemer (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 47).

2.2 Belang voor de werknemers en de onderneming

Doeringer en Piore (1971) stellen dat de drie kritische factoren in de ontwikkeling van de interne arbeidsmarkt (bedrijfsspecifieke vaardigheden, on-the-job training en gewoontevorming) niet afzonderlijk functioneren, maar in combinatie werken met verschillende andere factoren. De auteurs geven een efficiëntieverklaring voor de werking van de interne arbeidsmarkt, namelijk dat er baten gecreëerd worden voor zowel de werknemers als de onderneming (Bosworth D. et al, 1996, p. 265).

2.2.1 Belang voor de werknemers

“Werknemers op interne arbeidsmarkten hebben op elk gebied goede banen” (Joll C. et al, 1983, p. 231). Dit sluit aan bij de bewering dat de interne arbeidsmarkt tot de primaire sector van de gesegmenteerde arbeidsmarkt behoort.

Goede jobs op de interne arbeidsmarkt hebben betrekking op voordelen onder de vorm van verhoogde beroepszekerheid door de afscherming van externe concurrentie³. Werknemers moeten zich dus geen zorgen maken dat andere werknemers van de externe arbeidsmarkt hun positie innemen. Bovendien maken de werknemers op een interne arbeidsmarkt kans op promotie en training (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 28). Elk niveau op de promotieladder wordt namelijk geassocieerd met een hoger loon en nieuwe vaardigheden.

Regels met betrekking tot promotie, degradatie, ontslag en toegang tot opleidingsmogelijkheden leiden ertoe dat rechtvaardigheidsnormen binnen de interne arbeidsmarkt gerespecteerd worden (MacConnell C.R. en Brue S.L., 1986, p. 412). Wanneer de werkgever deze regels echter niet naleeft, wordt zijn reputatie geschonden.

³ Deze afscherming is echter niet absoluut. Werknemers op de interne arbeidsmarkt kunnen concurrentie ondervinden wanneer er in het bedrijf een dringende nood ontstaat aan personen met deskundigheid over een nieuwe technologie of wanneer een bedrijf met problemen een nieuwe bedrijfsleider zoekt (Milgrom P. en Roberts J., 1992, p. 360).

2.2.2 Belang voor de onderneming

De onderneming heeft verschillende redenen om arbeid te internaliseren, dit is werknemers aan de onderneming binden. Deze hebben betrekking op de vaste kosten voor arbeid, de informatie die de werkgever heeft over de huidige werknemers en het gebruik van werknemers met specifieke vaardigheden als concurrentievoordeel.

2.2.2.1 Arbeid als quasi-vaste productiefactor

In de klassieke arbeidstheorie is het loon de enige kost voor arbeid. Arbeidskosten zijn variabel en hangen af van de productie op korte en lange termijn. Dit onderscheidt arbeid van kapitaal dat op korte termijn niet gewijzigd kan worden. Arbeidsverloop⁴ betekent dus geen additionele kosten voor de onderneming (Beardwell I. en Holden L., 1994, p. 86).

Oi (1962) bracht daarentegen aan dat arbeid een quasi-vaste productiefactor is.

“A quasi-fixed factor is defined as one whose total employment cost is partially variable and partially fixed. ... The largest part of total labor costs is the variable-wage bill... The fixed employment costs constitute an investment by the firm in its labor force. As such, they introduce an element of capital in the use of labor” (Oi W.Y., 1962, p. 539).

Arbeid krijgt dan het vaste karakter van kapitaal toegewezen⁵. De vaste arbeidskosten met betrekking tot rekrutering, screening en training heeft als gevolg dat arbeidsverloop bijkomende kosten met zich mee brengt (Beardwell I. en Holden L., 1994, p. 86). De onderneming verliest immers de investering in human capital wanneer werknemers met specifieke vaardigheden ontslag nemen of ontslagen worden (de Grip A., 1985, p. 339).

De hoge opzeggingskosten voor de onderneming leiden ertoe dat de werkgever verhoogde inspanningen levert om het arbeidsverloop te beperken en zodoende om een lange arbeidsrelatie met de werknemers op te bouwen. Rekrutering en screening van kandidaten gebeuren met grote zorg. Gespecialiseerde preventieprogramma's ten aanzien van veiligheid op de werkvloer moeten de risico's verminderen (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 30).

⁴ Arbeidsverloop of “labour turnover” wordt gemeten door het aantal werknemers die uit het personeelsbestand verdwijnen, te delen door het gemiddeld personeelsbestand per jaar. Het geeft de aantrekkelijkheid van de werknemer en de kwaliteit van het arbeidsklimaat weer (de Galan C., 1981, p. 41).

⁵ Het verschil tussen investeringen in menselijk en fysiek kapitaal blijft dat de werkgever geen eigendomsrechten heeft over werknemers (OECD, 1993, p. 136).

De werkgever probeert de werknemers op allerlei manieren aan de onderneming te binden (internaliseren). Enerzijds verhoogt het loon met de anciënniteit. Naast het loon behoren de jaarlijkse financiële vergoedingen (eindejaarspremie en vakantiegeld) eveneens tot de primaire arbeidsvoorwaarden. Anderzijds zorgen secundaire arbeidsvoorwaarden zoals pensioenplannen of een extra ziekte- of hospitalisatieverzekering voor een bijkomende stimulans voor de werknemers om in de onderneming te blijven (Delmotte J. et al, 2002a, p. 10).

2.2.2.2 Informatie over werknemers

De onderneming prefereert interne rekrutering omdat werving op de externe arbeidsmarkt gepaard gaat met onzekerheid over de productiviteit van de werknemers. De werkgever heeft daarentegen nauwkeurige informatie over de kwaliteit van de werknemers die reeds in de onderneming aanwezig zijn (Joll C. et al, 1983, p. 229).

Barron en Loewenstein (1985) stellen dat de productiviteit en de bekwaamheid van nieuwe werknemers slechts volledig gekend zijn wanneer deze werknemers reeds een periode in de onderneming tewerkgesteld worden⁶ (Barron J.M. en Loewenstein M.A., 1985, p. 431). Werknemers hebben er dan ook alle belang bij goede prestaties te leveren om hun reputatie niet te verliezen (MacLeod W.B. en Malcomson J.M., 1988, p. 834).

2.2.2.3 Werknemers als concurrentievoordeel

Arbeid kan een belangrijke rol spelen in de competitieve strategie van de onderneming. Het concurrentievoordeel bestaat uit de bedrijfsspecifieke vaardigheden die werknemers op de interne arbeidsmarkt bezitten. Deze dragen bij tot de ontwikkeling van innovatieve en meer competitieve producten met hogere kwaliteitsstandaarden. Ook in de dienstensector zijn specifieke, intellectuele vaardigheden vereist wanneer de onderneming zich wenst te positioneren op de dienstenmarkt (Rubery J. in: Rubery J. en Wilkinson F., 1994, p. 46).

⁶ Arbeidsovereenkomsten zoals een stage of een contract van bepaalde duur zorgen ervoor dat de werkgever de werknemer gedurende een periode kan observeren. Na die periode kan de werkgever beslissen om de werknemer aan te nemen of niet.

2.3 Invloeden op de interne arbeidsmarkt

2.3.1 Institutionele factoren

Er zijn tal van institutionele factoren die op de interne arbeidsmarkt inwerken. Deze omvatten de omvangrijke overheidsvoorschriften, de invloed van de vakbonden, de aard van de ondernemingen en het onderwijssysteem (Bosworth D. et al, 1996, p. 256).

2.3.1.1 De overheid

De overheid beïnvloedt het personeelsbeleid binnen ondernemingen via arbeidswetgeving en sociale zekerheidswetten en bepaalt dus ook de werking van de interne arbeidsmarkt (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 21). Voorbeelden van reguleringen die op een interne arbeidsmarkt inwerken, zijn de wetgeving ten aanzien van arbeidsovereenkomsten, lonen, arbeidsomstandigheden, discriminatie, ontslagregeling, ... Daarnaast zet de overheid allerlei initiatieven op met betrekking tot beroepsopleidingen, welzijn op het werk, ...

2.3.1.2 De vakbond

De oorzaak-gevolg relatie tussen vakbonden en interne arbeidsmarkten is onduidelijk. Enerzijds zijn er verschillende redenen om aan te nemen dat een interne arbeidsmarkt bevorderlijk is voor vakbondsvorming. Ten eerste ontwikkelt een stabiele groep werknemers op de interne arbeidsmarkt een collectieve denkwijze en gemeenschappelijke klachten die geuit kunnen worden door een vakbond. Daarnaast bezitten deze werknemers specifieke vaardigheden waardoor ze een aanzienlijke onderhandelingsmacht verkrijgen. Die macht wensen de werknemers collectief uit te drukken door een vakbond. De interne arbeidsmarkt wordt bovendien gekenmerkt door administratieve regels en procedures. Wanneer beslissingen van de werkgever niet overeenkomen met deze regels en procedures, kan de vakbond optreden (MacConnell C.R. en Brue S.L., 1986, p. 413).

Anderzijds versnelt de aanwezigheid van een vakbond de ontwikkeling van interne arbeidsmarkten. Een geschreven collectieve arbeidsovereenkomst codificeert, formaliseert en maakt de regels en procedures die op de interne arbeidsmarkt overheersen meer rigide (MacConnell C.R. en Brue S.L., 1986, p. 413). Een werkgever is minder geneigd de

gewoonteprocedures te veranderen door de stijgende kost die vakbondsrepresailles met zich meebrengen (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p.35).

Collectieve arbeidsovereenkomsten beïnvloeden eveneens de allocatie van arbeid. Met betrekking tot rekrutering bestaan er gedetailleerde regels over de aankondiging van vacatures op de interne arbeidsmarkt, over wie het recht heeft om te solliciteren en over de criteria die toegepast moeten worden bij de selectie van sollicitanten. Enkel wanneer er geen kandidaten gevonden worden binnen de onderneming, mag de werkgever extern rekruteren (Masters S.H. et al, 1986, p. 593).

Daarnaast formaliseert de vakbond de rol van anciënniteit bij de allocatie. Anciënniteit brengt het recht op bepaalde baten met zich mee zoals de lengte van vakantie, pensioensrechten, vervroegde uittrede, invaliditeitsbaten, ... Een baan wordt dus waardevoller bij een stijgend aantal dienstjaren zodat werknemers minder geneigd zijn om ontslag te nemen. Anciënniteit biedt ook baten bij interne mobiliteit. Het resultaat van een onderhandelingsovereenkomst is een compromisclausule die zowel bekwaamheid als het aantal dienstjaren opneemt als criteria voor promotie (Masters S.H. et al, 1986, p. 593).

2.3.1.3 Het onderwijssysteem

Vaak worden ondernemingen geconfronteerd met kwalificatiediscrepanties tussen de aangeboden en de gevraagde arbeid. Het onderwijssysteem kan onmogelijk mensen opleiden die inzetbaar zijn in alle functies die de arbeidsmarkt aanbiedt. Evenmin kunnen de onderwijsinstellingen inspelen op de snelle veranderingen in technologie en functiepatronen (Van Ruysseveldt J. en von Grumbkow, 1989, p. 149). Ondernemingen met dergelijke kwalificatieproblemen kunnen interne opleiding aanwenden om de afwijking weg te werken (Omey E., 1985, p. 131). Daar de kosten voor opleiding hoog zijn, proberen werkgevers de opgeleide werknemers aan het bedrijf te binden. Bovendien zijn deze opleidingen vaak bedrijfsspecifiek zodat werknemers de aangeleerde vaardigheden niet buiten de onderneming kunnen benutten.

2.3.1.4 De grootte van de onderneming

Er wordt gesteld dat interne arbeidsmarkten meer waarschijnlijk voorkomen in grote ondernemingen. Deze ondernemingen hebben een omvangrijker personeelsbestand waaruit intern gerekruteerd kan worden dan kleine organisaties. Er ontstaan meer vacatures en het

aantal hiërarchische niveaus is groter. Dit brengt met zich mee dat grote ondernemingen in staat zijn om meer promotiemogelijkheden te bieden (Granovetter M., 1984, p. 332). de Grip en Wolbers (2003) argumenteren dat grotere organisaties vaker op stabiele productmarkten opereren en daarom meer arbeidszekerheid en carrièreperspectieven kunnen aanbieden (de Grip A. en Wolbers M.H.J., 2003, p. 3).

Hoe meer personeel tewerkgesteld wordt, hoe groter de kans dat de geschikte persoon voor een openstaande betrekking zich in de eigen onderneming bevindt. Daarbij worden hoge externe rekruteringskosten vermeden (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 66).

2.3.2 Externe factoren

Doeringer en Piore (1971) merken op dat twee exogene factoren inspelen op de interne arbeidsmarkt. Terwijl technologische veranderingen de interne arbeidsmarktvereisten beïnvloeden, wijzigen arbeidsmarktomstandigheden de externe beschikbaarheid van arbeid. “In either case, manpower adjustment policies must be implemented to maintain a reasonably efficient balance between the internal and external labor markets” (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 93).

2.3.2.1 Technologische veranderingen

Technologieën zijn idiosyncratisch (Williamson O.E. et al, 1975, p. 256-257). Ze verschillen in graad van specificiteit en geven aanleiding tot specifieke vaardigheden. Technologische veranderingen zorgen ervoor dat de vaardighedenspecificiteit nog toeneemt. Dit heeft een effect op het kwalificatieniveau van de werknemers. Door de wijziging in de functiestructuur ontstaat er namelijk een “qualification gap” (Gevers A. et al, 2002, p. 6). De kloof tussen de beschikbare en de vereiste kwalificaties kan het best weggewerkt worden door aan de werknemers interne bedrijfsopleidingen te verschaffen.

2.3.2.2 De economische omgeving

De interne arbeidsmarkt kan daarnaast beïnvloed worden door wijzigingen in de economische omgeving, zoals schommelingen in de productvraag en in de beschikbaarheid van arbeid. Volgens de competitieve theorie ontstaat er bij een economische expansie een tekort aan arbeidskrachten waardoor de lonen stijgen. Werknemers zijn meer geneigd ontslag te nemen

en zoeken een job met betere arbeidsomstandigheden. In periodes van laagconjunctuur is er daarentegen een overaanbod van arbeid, wat de lonen doet dalen. Er vallen daarenboven meer ontslagen.

In de theorie van de interne arbeidsmarkt worden de veranderingen in de arbeidsbehoeften echter niet opgevangen door loonaanpassingen. Lonen worden bijvoorbeeld niet verlaagd in tijden van economische neergang omdat de interne loonstructuur rigide is en sterk verbonden met interne allocatie en gewoonte (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 97). Loondalingen worden als onrechtvaardig aanzien en spelen in op de motivatie van de werknemers.

Op een interne arbeidsmarkt worden er evenmin ontslagen doorgevoerd. De werkgever houdt eerder werknemers aan in tijden van economische recessie. “Labour hoarding” in slechte tijden vermijdt namelijk kosten voor rekrutering en training in de daaropvolgende economische heropleving (Bosworth D. et al, 1996, p. 265).

De werkgever is daardoor in tijden van onstabiele economische omstandigheden aangewezen op andere aanpassingsinstrumenten die loonwijzigingen substitueren. Een alternatief is interne opleiding. Op een krappe arbeidsmarkt is het moeilijker om de vereiste bekwaamheden op een externe arbeidsmarkt te vinden. Daarom kan het goedkoper zijn om uit de competenties die aanwezig zijn op de interne arbeidsmarkt te putten en de benodigde kwalificaties intern te ontwikkelen (Gevers A. et al, 2002, p. 25).

Wanneer er een aanbodoverschot is op de arbeidsmarkt kan de werkgever de rekruteringsinspanningen verminderen. Hij kan eveneens de aanwervingsstandaarden strenger maken of intensiever screenen (Bosworth D. et al, 1996, p. 271).

De onderneming kan cyclische schokken daarenboven opvangen door de inzet van flexibele arbeid. Deze flexibiliteit kan zowel binnen als buiten de onderneming gezocht worden. Er bestaat bijgevolg een onderscheid tussen interne en externe flexibiliteit.

“Bij interne flexibiliteit wordt in de behoefte aan variabiliteit van de arbeidsinzet voorzien door het vaste personeelsbestand. Bij externe flexibiliteit wordt deze behoefte gedekt met arbeidskrachten die niet tot de organisatie zelf behoren” (de Haan E. et al, 1994, p. 56).

Atkinson maakt een verder onderscheid tussen numerieke en functionele flexibiliteit. Numerieke flexibiliteit heeft betrekking op de aanpasbaarheid van de arbeidsinzet aan veranderingen in de economische omgeving door middel van variatie van het aantal ingezette

werknemers en arbeidsuren. Het vermogen zich aan te passen door kwalitatieve veranderingen van de arbeidsinzet zoals wijziging van de taakinhoud, is functionele flexibiliteit (Van Ruysseveldt J. en von Grumbkow J., 1989, p. 131-132).

In wat volgt, wordt er verder ingegaan op numerieke flexibiliteit, zowel intern als extern. Op een krappe arbeidsmarkt is het gemakkelijker een flexibel personeelsbeleid te voeren dat gericht is op de arbeidskrachten die reeds in de onderneming aanwezig zijn. Daarbij wordt het arbeidsvolume van de vaste arbeidskrachten aangepast door een wijziging van de arbeidsduur en het tijdstip waarop de arbeid wordt verricht (interne numerieke flexibiliteit). In het geval van externe numerieke flexibiliteit wordt het arbeidsvolume van de onderneming gevarieerd door werknemers van de externe arbeidsmarkt op tijdelijke basis aan te trekken (de Haan E. et al, 1994, p. 58, 62). Economische expansie kan er dus toe leiden dat ondernemingen arbeidskrachten zoeken op de externe arbeidsmarkt, zelfs wanneer de werkgever zich engageert tot het voeren van een intern personeelsbeleid (Rubery J. in: Rubery J. en Wilkinson F., 1994, p. 216). In onderstaande tabel worden voorbeelden van interne en externe numerieke flexibiliteit weergegeven. Er wordt dieper ingegaan op enkele van deze aanpassingsinstrumenten.

Tabel 2: Interne en externe numerieke flexibiliteit

Intern	Extern
Overwerk	Uitzendarbeid
Flexibele jaarroosters	Arbeidspools
Deeltijdse arbeid	Flexibele arbeidsrelaties
Variabele/glijdende/verschoven arbeidstijden	Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd
Ploegenarbeid	Thuiswerk
Flexibele pensionering / deeltijds pensioen	Collegiaal inlenen

Bron: Gebaseerd op: de Haan E. et al, 1994, p. 57

Bij interne numerieke flexibiliteit worden geen extra werknemers aangeworven wanneer de productvraag stijgt. Er wordt daarentegen een intern flexibel personeelsbeleid gevoerd. Wat deze vorm van numerieke flexibiliteit betreft, merken we op dat de instrumenten geen betrekking hebben op het structurele karakter ervan. Overwerk wordt hier dus opgevat als een instrument om cyclische schommelingen in de productvraag op te vangen. Het betreft niet het

structurele overwerk. “Vaste” deeltijdse arbeid is evenmin flexibel. Deeltijds werk waarbij de arbeidsuren sterk variëren, biedt daarentegen een grotere flexibiliteit. Hetzelfde geldt voor ploegenarbeid. Flexibiliteit wordt bekomen door het aantal ploegen en de omvang van de ploegen te variëren. “Vaste” ploegenarbeid biedt dit voordeel niet (de Haan E. et al, 1994, p. 58).

Externe numerieke aanpassingsinstrumenten zoals uitzendarbeid en contracten van bepaalde duur zorgen voor segmentering op basis van het arbeidscontract. De “core-periphery” benadering van Atkinson stelt dat er in een onderneming enerzijds een kern van vaste werknemers met gunstige arbeidsvoorwaarden bestaat en anderzijds een periferie van tijdelijke werknemers die onder ongunstige arbeidsvoorwaarden tewerkgesteld worden. Terwijl werknemers op de interne arbeidsmarkt (met contracten van onbepaald duur) sterke bescherming genieten tegen ontslag door de hoge kosten voor het arbeidsverloop, zijn de contracten van tijdelijke werknemers snel opzegbaar. Tijdelijke werknemers worden geconfronteerd met grote arbeidsonzekerheid omdat er geen binding bestaat tussen deze werknemers en de onderneming. Deze werknemers kunnen gemakkelijk vervangen worden aangezien de taken weinig bedrijfsspecifiek zijn. Doordat tijdelijke werknemers geen anciënniteit kunnen opbouwen, krijgen ze minder kans op loonstijgingen en promoties. Ze worden eveneens verstoken van interne opleiding (Van Ruysseveldt J. en von Grumbkow J., 1989, p. 133-134). Voor de werkgever biedt deze vorm van numerieke flexibiliteit een buffer tegen onverwachte fluctuaties in de economische omgeving.

Hoofdstuk 3: De werking van de interne arbeidsmarkt

Daarom werden de kenmerken van de interne arbeidsmarkt besproken. Het is evenwel noodzakelijk dat we ook de werking van deze arbeidsmarkt beter begrijpen. De interne arbeidsmarkt vervult twee belangrijke functies: enerzijds de allocatie van arbeid en anderzijds de loonvorming. De werking van de interne arbeidsmarkt wordt bepaald door administratieve regels en procedures. Deze regels hebben betrekking op de bekendmaking van interne vacatures, de selectie, de interne mobiliteit, de loonvorming en het ontslag. Promotie is een verbijzondering van allocatie en kan dienst doen als prikkel om werknemers te stimuleren.

3.1 De wervingskanalen op de interne arbeidsmarkt

Gaspersz (1993) schuift vier strategieën naar voor om een vacature op de interne arbeidsmarkt in te vullen. De auteur onderscheidt daarbij twee dimensies. Enerzijds kan de onderneming beslissen om de vacature openbaar bekend te maken of niet. Ofwel kunnen alle werknemers over de vacature geïnformeerd worden (open strategie), ofwel worden slechts een aantal werknemers op de hoogte gesteld (gesloten strategie). In dit laatste geval is de concurrentie tussen de werknemers kleiner. Anderzijds heeft de onderneming de keuze tussen formele en informele wervingskanalen (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 90). In tabel 2 worden beide dimensies tegenover elkaar uitgezet.

Tabel 3: Strategieën voor invulling van vacature op de interne arbeidsmarkt

	Informeel	Formeel
Gesloten	Managers zoeken zelf naar een kandidaat	- Intern arbeidsbureau - Carrièreplanning, opvolgingsplanning
Open	Rekrutering via familie, vrienden en kennissen van het personeel	Interne publicaties op borden en in personeelsbladen

Bron: Gaspersz J.B.R., 1993, p. 91

Bij een gesloten-informele strategie gaat de manager zelf op zoek naar de geschikte kandidaat. Hij beschikt dus over een zekere machtspositie. De vacature wordt niet voor alle werknemers in het bedrijf openbaar gemaakt en de rekrutering verloopt niet volgens vaste regels en

procedures. De gesloten-formele benadering is daarentegen wel gebaseerd op een vaste procedure. Gegevens over de werknemers worden verzameld in een databank en worden vergeleken met de in te vullen vacature. Dit kan evolueren naar een intern arbeidsbureau dat vraag en aanbod op elkaar afstemt. Deze benadering kan ook de vorm aannemen van carrièreplanning of opvolgingsplanning. Hierbij worden werknemers vooraf opgeleid om na verloop van tijd een hogere positie in te nemen of iemand op te volgen (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 95-97).

De open-informele benadering wordt geassocieerd met bekendmaking van de vacature in het hele bedrijf. De kans bestaat dat de sociale netwerken (familie, vrienden en kennissen) van het personeel eveneens geïnformeerd worden over de vacature. Deze strategie kan als een interne rekruteringsmethode beschouwd worden omdat er beroep gedaan wordt op een intern wervingskanaal. Met een open-formele strategie wordt het grootste rekruteringsveld bereikt (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 91-94). Het is te vergelijken met wat Doeringer en Piore (1971) het proces van “posting and bidding” noemen. De procedure verloopt volgens vaste regels met betrekking tot het informeren van de werknemers over de interne vacature. De bekendmaking (posting) van de vacature kan gebeuren via een prikbord, het personeelsblad of de website van de onderneming. Werknemers kunnen zich dan aanbieden (bidding) voor de openstaande betrekking (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 55).

3.2 De allocatie van arbeid

“Allocatie wordt gedefinieerd als de toewijzing van personen aan posities” (Groeneveld S., 2002, p. 12). Er zijn twee bepalende factoren voor de allocatieve procedure op de interne arbeidsmarkt: de graad van openheid ten opzichte van de externe arbeidsmarkt en de interne mobiliteit.

3.2.1 Graad van openheid

De graad van openheid heeft betrekking op de mate waarin jobs opgevuld worden door interne rekrutering in vergelijking met werving op de externe arbeidsmarkt. Banen die de interne en de externe arbeidsmarkt verbinden, zijn de zogenoemde intredepooten (“ports of entry”). Op een gesloten interne arbeidsmarkt wordt er enkel extern gerekruteerd voor intredefuncties op

het laagste niveau. Hoger gekwalificeerde jobs worden intern opgevuld via promotie. On-the-job training brengt de vereiste vaardigheden en ervaring bij die noodzakelijk zijn op elk niveau. De arbeidsmarkt is open wanneer alle externe sollicitanten aanspraak kunnen maken op alle betrekkingen in de onderneming, op elk hiërarchisch niveau. De noodzakelijke vaardigheden zijn algemeen en on-the-job training is minder belangrijk. De meeste interne arbeidsmarkten vallen tussen beide extremen in (Bosworth D. et al, 1996, p. 266).

Hoe minder intredepooten er zijn op de interne arbeidsmarkt, hoe lager de graad van openheid en hoe meer kansen de werknemers krijgen op verticale mobiliteit in de hiërarchie van de onderneming (Guidetti G., 2000, p. 16). Werknemers op gesloten interne arbeidsmarkten worden dus afgeschermd van de concurrentie op de externe arbeidsmarkt (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 24).

De intredecriteria bepalen eveneens de toegankelijkheid van de interne arbeidsmarkt. Naarmate de selectiecriteria strenger zijn, vermindert de kans op intrede op de interne arbeidsmarkt (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 25). Selectiecriteria⁷ kunnen betrekking hebben op het opleidingsniveau, de ervaring, persoonlijkheidskenmerken en resultaten van testen en persoonlijke interviews. “Deze criteria geven de gradatie weer van de kwaliteit tussen werknemers op de externe arbeidsmarkt” (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 47).

3.2.2 Interne mobiliteit

De omvang van de interne arbeidsmarkt wordt gedefinieerd in termen van hun beroepsmatige en geografische grenzen. Binnen deze grenzen worden er vaak verdere verdelingen aangebracht, zodat er kan gesproken worden van de interne structuur van de markt (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 49).

Intredepooten zijn verbonden met mobiliteitsclusters. “Dit zijn groeperingen van banen waarbinnen een werknemer gewoonlijk te maken krijgt met promotie, degradatie, transfer of ontslag” (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 50).

Er is sprake van verticale en horizontale mobiliteit. “Men kan verticaal doorstromen naar een functie op een hoger hiërarchisch niveau. Daarnaast kan men ook een horizontale functiewisseling ondergaan, dit wil zeggen een functieverandering op hetzelfde hiërarchisch niveau” (Delmotte J. et al, 2002b, p. 56).

⁷ Geslacht, ras of leeftijd mag geen rol spelen bij aanwerving of selectie (Humblet P. et al, 2002, p. 49-51).

De mobiliteit van werknemers op de interne arbeidsmarkt wordt gestuurd door regels over de criteria voor interne mobiliteit. Deze regels bepalen of anciënniteit ofwel bekwaamheid het grootste gewicht moet krijgen bij de beslissing van interne allocatie (Bosworth D. et al, 1996, p. 266). Interne mobiliteit vertegenwoordigt een compromis tussen promotie gebaseerd op anciënniteit of op bekwaamheid. Terwijl anciënniteit aanvaardbaar is voor de werknemers, is bekwaamheid belangrijk voor de werkgever (Creedy J. en Whitfield K., 1988, p. 251).

De weging van elke maatstaf kan verschillen voor promotie en ontslag en wordt vastgelegd in overeenkomsten met de vakbonden (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 25). Regels kunnen bijvoorbeeld bij promotie voorrang geven aan de meest ervaren werknemer en niet aan de meest bekwame werknemer die beschikbaar is op zowel de interne als de externe arbeidsmarkt. Evenzo kan degradatie en ontslag gebaseerd zijn op omgekeerde anciënniteit: de nieuwste werknemers worden eerst gedegradeerd of ontslagen⁸ (MacConnell C.R. en Brue S.L., 1986, p. 413).

3.2.3 Insiders versus outsiders

De allocatieve structuur van de interne arbeidsmarkt heeft “het beeld van een afgeschermd systeem van mobiliteitspaden waar regels de marktprocessen besturen” (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 25). Daarbij hebben insiders (diegene die reeds op de interne arbeidsmarkt tewerkgesteld zijn) duidelijke privileges in vergelijking met outsiders (de mogelijke vervangers van de insiders). Dit verschijnsel wordt in de literatuur als “insiders’ advantage” aangeduid (Groeneveld S., 2002, p. 39). Rubery (1994) stelt daarom als zwakke definitie van interne arbeidsmarkten voor:

“employment systems which tend to protect insiders from external labour market conditions and to provide better terms and conditions of employment than they could find in the external labour market” (Rubery J. in: Rubery J. en Wilkinson F., 1994, p. 37).

Insiders genieten een grotere werkzekerheid, krijgen meer promotiemogelijkheden en hogere lonen. In hoofdstuk vier wordt een verklaring gegeven voor dit fenomeen.

⁸ Dit is gebaseerd op de LIFO-regel, namelijk “last in first out”.

3.3 De promotie van werknemers

“Promotie wordt omschreven als een stijging in de hiërarchie in de organisatie” (Groeneveld S., 2002, p. 12). Dit wordt typisch geassocieerd met job-ladders. Voorbeelden van dergelijke baanladders zijn de reeks hulpmonteur, monteur, eerste monteur en technisch specialist bij de techniek en de reeks administratief medewerker klanten, medewerker klanten, eerste medewerker klanten en senior medewerker klanten bij een commerciële functie (Groeneveld S., 2002, p. 165-166).

Er worden twee functies toegewezen aan promotie. Enerzijds is promotie een vorm van allocatie waarbij werknemers toegewezen worden aan posities “waar ze het best kunnen bijdragen tot de prestatie en het succes van de organisatie” (Milgrom P. en Roberts J., 1992, p. 364). Anderzijds is promotie geschikt als prestatiebeloning. Beide rollen kunnen echter in conflict staan met elkaar.

3.3.1 Promotie als allocatiemechanisme

Jobs die zich op een hoger niveau op de job-ladder bevinden, zijn verbonden met taken die meer verantwoordelijkheid en kennis vereisen dan jobs op een lager niveau. Het is dan ook van het grootste belang dat werknemers met de meest geschikte kwalificaties toegewezen worden aan deze jobs. Zoals eerder vermeld, zijn de competenties van de werknemers slechts na een periode van tewerkstelling in het bedrijf gekend. Bovendien zijn vaardigheden die werknemers op een lager niveau aanleren, noodzakelijk om taken op een hoger niveau behoorlijk uit te voeren. Beide argumenten geven aan dat aanwerving op een laag niveau in de hiërarchie en promotie naar een hoger niveau efficiënt is (Milgrom P. en Roberts J., 1992, p. 364).

Interne promotie brengt evenwel een “vacancy chain” met zich mee. Door het invullen van hogere posities met werknemers uit een lager niveau, wordt een vacatureketen op gang gebracht. Op dat lager niveau ontstaat er namelijk een nieuwe vacature die opnieuw intern opgevuld kan worden, wat opnieuw aanleiding geeft tot een openstaande functie (Forrier A. et al, 2001, p. 80). Dit doorschuifeffect kan onderbroken worden door extern te rekruteren. Er wordt veelal op het laagste niveau een beroep gedaan op de externe arbeidsmarkt (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 60).

3.3.2 Promotie als prestatiebeloning

3.3.2.1 Verklaring

Het hoger loon, de nieuwe, uitdagende baan en de grotere status die met promoties gepaard gaan, bieden aan de werknemers incentives om hun job goed uit te voeren. Promoties stimuleren dus zowel de extrinsieke als de intrinsieke motivatie.

“In het geval van extrinsieke motivatie worden mensen gedreven door prikkels die buiten het directe werk liggen, zoals geld en status. Bij intrinsieke motivatie geven de werkzaamheden zelf voldoening en bevrediging” (Cools K. et al, 2003, p. 394).

Het probleem is echter dat er demotivering optreedt wanneer werknemers nooit gepromoveerd worden. Bovendien creëren promotiemogelijkheden concurrentie tussen werknemers, wat teamwork belemmert (Milgrom P. en Roberts J., 1992, p. 366-367).

3.3.2.2 Rangorde-tornooien

De werking en de effecten van promotie worden vaak vergeleken met een tornooi. Lazear en Rosen (1981) stellen dat een werkgever goede prestaties kan afdwingen van de werknemers door de beloning te baseren op de rangorde. Promoties worden namelijk geassocieerd met een stijging van het loon. Dit motiveert werknemers die een laag niveau innemen op de carrière ladder om voldoende inspanningen te leveren zodat ze kunnen concurreren voor een hoger niveau op de ladder (Lazear E.P. en Rosen S., 1981, p. 841).

De winnaar van het tornooi is de werknemer met de hoogste relatieve prestatie. Deze werknemer ontvangt de prijs, dit is de promotie en het daaruit volgende hoger loon. Bij het evalueren van de prestatie van de werknemers, is enkel relatieve informatie over de beste prestatie nodig en geen absolute maatstaf per werknemer (Milgrom P. en Roberts J., 1992, p. 367). Carrière-tornooien zijn daarom nuttig wanneer het observeren van de individuele output hoge kosten met zich mee brengt (Lazear E.P. en Rosen S., 1981, p. 848).

Er zijn evenwel enkele nadelen verbonden aan rangorde-tornooien. Ten eerste kunnen de werknemers overeenkomen om hun inspanningen te beperken, aangezien promotie afhangt van de relatieve prestatie en niet van de absolute output die elk individu levert. Ten tweede kan een werknemer de output van anderen verlagen door sabotage (Milgrom P. en Roberts J., 1992, p. 369).

Chan (1996) stelt dat wanneer het toernooi opengesteld wordt voor werknemers op de externe arbeidsmarkt, de waarschijnlijkheid van winnen kleiner wordt. Dit zet de werknemers ertoe aan de arbeidsinspanningen te verminderen. Om de werknemers te bewegen tot goede prestaties, moet de werkgever een grotere prijs vooropstellen in ruil voor de kleinere kans op winnen (Chan W., 1996, p. 556).

Cappelli en Cascio (1991) geven aan dat het hoge loon voor betrekkingen op een hoger niveau op de job-ladder geen bewijs is dat toernooien bestaan. Het additionele loon is niet noodzakelijk de prijs van een toernooi, maar een vergoeding voor de grotere verantwoordelijkheden die werknemers met een hoge rang dragen (Cappelli P. en Cascio W.F., 1991, p. 853).

3.3.3 Het conflict tussen promotie bij allocatie en prestatiebeloning

Promotie als beloning voor superieure prestaties in de huidige job kunnen resulteren in het “Peter principle” probleem. De werknemer die het best presteert in de ene baan is niet noodzakelijk de meest geschikte werknemer in een andere baan. De functie op een hoger niveau houdt andere kwalificaties in en brengen andere verantwoordelijkheden met zich mee. Zodoende kunnen werknemers één promotie te veel krijgen. Ze worden gepromoveerd totdat ze in een job terechtkomen waarvoor ze onvoldoende capaciteiten hebben om deze behoorlijk uit te oefenen. Bijgevolg blijven de werknemers op dat niveau hangen (Cools K. et al, 2003, p. 394).

Een mogelijke oplossing bestaat in het opstellen van afzonderlijke carrièreladders. Het gevolg daarvan is dat bijvoorbeeld wetenschappers of ingenieurs niet noodzakelijk managementfuncties op zich moeten nemen om zich in de onderneming omhoog te werken (Milgrom P. en Roberts J., 1992, p. 366).

Terwijl het “Peter principle” probleem stelt dat werknemers gepromoveerd worden totdat hun niveau van incompetentie bereikt wordt, geven MacLeod en Malcomson (1988) aan dat werknemers zichzelf selecteren. Ze werken hard genoeg om promoties te krijgen, totdat ze het niveau bereiken dat het meest overeenstemt met hun vaardigheden. De private informatie die

werknemers hebben over hun competentieniveau⁹, stelt hen hiertoe in staat. Wanneer de vereiste vaardigheden voor een baan op een hoger niveau groter zijn dan deze die de werknemer aanhouden, zal de werknemer niet meer streven naar promotie (MacLeod W.B. en Malcomson J.M., 1988, p. 848). Op dit niveau zal de werknemer goed genoeg presteren om de huidige job te behouden, maar net niet goed genoeg om gepromoveerd te worden. Het hoger loon weegt niet op tegen het harder werken (Milgrom P. en Roberts J., 1992, p. 374).

3.4 De loonvorming

De loonstructuur op de interne arbeidsmarkt wordt bepaald door het hiërarchisch niveau. Banen worden gerangschikt volgens de karakteristieken van de job en van de werknemer. Voorbeelden hiervan zijn enerzijds de arbeidsomstandigheden, vaardigheden en verantwoordelijkheid die met de job verbonden zijn en anderzijds het opleidingsniveau en de ervaring van de werknemer. Elke job met een verschillend niveau van kenmerken wordt geassocieerd met een bepaalde loonhoogte. Zo ontstaat er een loonhiërarchie (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 66-67). Op de interne arbeidsmarkt bestaat er dus geen uniek loon, maar een aantal interne loonstructuren. Het is duidelijk dat het loon niet gekoppeld wordt aan de individuele productiviteit van de werknemer, maar aan de job.

De neo-klassieke veronderstelling dat het loon gelijk is aan het marginaal product, gaat in de interne arbeidsmarkt bijgevolg niet op. De redenen hiervoor zijn de vaste arbeidskosten en de daaruit volgende permanente relatie tussen de werknemer en de werkgever op de interne arbeidsmarkt. Het bestaan van vaste kosten voor rekrutering, screening en training zorgt ervoor dat het marginaal product niet enkel een vergoeding moet zijn voor het loon, maar ook voor deze vaste kosten (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 75). De lange termijnrelatie tussen de werknemer en de werkgever brengt met zich mee dat de werknemer niet bezorgd is over de gelijkheid tussen het marginaal product en het loon. Door de garantie van interne promotie op de interne arbeidsmarkt, verwacht de werknemer dat hij aangenomen wordt om zijn hele carrière in de onderneming te blijven. Daarom zal de werknemer zijn beslissing voor het aanbieden van arbeid baseren op het verwachte inkomen over zijn hele loopbaan in het bedrijf en niet enkel op het loon van de job waarvoor hij aanvankelijk aangenomen wordt. Dit

⁹ Dit wijst op het adverse selection probleem. Werknemers weten meer over hun eigen bekwaamheden dan de werkgever (MacLeod W.B. en Malcomson J.M., 1988, p. 833).

impliceert dat ondernemingen carrières aanbieden. Om competitief te zijn op de arbeidsmarkt, biedt de werkgever een inkomensstroom aan met een actuele waarde die groter is dan deze aangeboden door andere vragers van arbeid. Het is dus mogelijk dat ondernemingen initieel een laag loon betalen, maar later een hoger loon garanderen (Ehrenberg R. en Smith R., 1991, p. 421-422). Bovendien zijn nieuwe werknemers bereid een laag startloon te aanvaarden om toegang te krijgen tot een interne arbeidsmarkt (MacConnell C.R. en Brue S.L., 1986, p. 416). De permanente arbeidsrelatie heeft dus als gevolg dat de actuele waarde van de verwachte inkomensstromen over de hele carrière van de werknemer gelijk moet zijn aan de productiviteitsstromen over de verwachte arbeidsduur (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 78).

Het stijgend loonprofiel op de interne arbeidsmarkt kan enerzijds verklaard worden door de aanwezigheid van bedrijfsspecifieke vaardigheden. Zoals eerder vermeld, is de werkgever bereid werknemers met zeer specifieke vaardigheden een hoger loon aan te bieden om hen in het bedrijf te houden. Anderzijds zorgt promotie voor een stijgend loon zodat de werkgever betere prestaties kan afdwingen van de werknemer (Filer R.K. et al, 1996, p. 348). Om interne mobiliteit teweeg te brengen, is het noodzakelijk dat:

“the wage on every job must be high enough relative to the job or jobs from which it is supposed to draw its labor and low enough relative to the jobs to which it is supposed to supply labor” (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 78).

Het loon op de interne arbeidsmarkt kan niet vrij gewijzigd worden. Een bepaald loon dat gedurende een periode gevestigd wordt, ervaart men als een gewoonte. Elke wijziging wordt dan als onrechtvaardig beschouwd. Hieruit volgt dat gewoonte en traditie de interne loonstructuur rigide maken (Bosworth D. et al, 1996, p. 270-271).

3.5 Het ontslag op de interne arbeidsmarkt

Het is reeds duidelijk dat de interne arbeidsmarkt een langdurige relatie tussen de werkgever en de werknemers aanmoedigt. In geval van ontslag, verliest de werkgever namelijk de investeringen in menselijk kapitaal en raken de werknemers veel van hun voorrechten kwijt. Gedwongen of vrijwillig ontslag komt dan ook weinig voor op de interne arbeidsmarkt (de Grip A., 1985, p. 339).

Wanneer een ervaren werknemer toch ontslag neemt, heeft de werkgever er alle belang bij om een “exit interview” met de werknemer te voeren. Dergelijke gesprekken moeten aantonen waarom de werknemer vertrekt. De werkgever kan dan op de knelpunten van het personeelsbeleid anticiperen en het verdere arbeidsverloop beperken. De resultaten van het gesprek kunnen echter onbetrouwbaar zijn, aangezien de werknemer geen incentive heeft om correct te antwoorden (Masters S.H. et al, 1986, p. 594).

Hoofdstuk 4: De verklaringen voor de interne arbeidsmarkt

In vorige hoofdstukken kwamen de kenmerken en de werking van de interne arbeidsmarkt aan bod. In de literatuur worden beide verklaard op basis van drie benaderingen: de neo-klassieke, de institutionele en de radicale theorie. Het is hoofdzakelijk de institutionele benadering die de grondslag vormt van de theorievorming omtrent de interne arbeidsmarkt.

De neo-klassieke verklaring geeft aan dat de interne arbeidsmarkt een efficiënte oplossing biedt voor de externaliteiten en marktimperfecties die op een arbeidsmarkt voorkomen. Terwijl neo-klassieke economen ervan uit gaan dat de vraag en het aanbod van arbeid geregeld wordt door de markt, stellen institutionelen dat de arbeidsmarkt bestuurd wordt door gewoonte, administratieve regels en procedures. Dit heeft als gevolg dat de interne arbeidsmarkt afgeschermd is van competitieve krachten. De radicale benadering steunt op het onderscheid tussen kapitalisten en werknemers. Volgens deze visie is de interne arbeidsmarkt geschikt om controle uit te oefenen op de werknemers (Taubman P. en Wachter M.L., 1986, p. 1186-1187).

Deze drie theorieën, die in dit hoofdstuk achtereenvolgens behandeld worden, bieden een verklaring voor het bestaan van de voornaamste karakteristieken van een interne arbeidsmarkt zoals:

- interne promotie en loopbaanladders
- langdurige arbeidsrelaties tussen de werkgever en de werknemers
- arbeidszekerheid voor de werknemers
- lonen verbonden aan de job in plaats van aan de werknemer
- loonniveau hoger dan dat op de externe arbeidsmarkt
- hiërarchische loonstructuren

4.1 Neo-klassieke verklaringen

Niettegenstaande de theorievorming omtrent de interne arbeidsmarkt ontstaan is uit de institutionele visie, kunnen neo-klassieke theorieën eveneens rechtstreeks of onrechtstreeks het bestaan van interne arbeidsmarkten verklaren.

De theorie van de transactiekosten, de impliciete contracttheorie, de insider-outsider theorie en de efficiënte loontheorie hebben hun oorsprong in de neo-klassieke theorie. Hoewel elke benadering onafhankelijk gevormd werd, hebben ze volgens Osterman (1994) een gemeenschappelijk uitgangspunt. Elke theorie is gebaseerd op het probleem van de conflicterende doelstellingen tussen de werkgever en de werknemers. De werkgever moet de werknemers ertoe aanzetten inspanningen te leveren in het belang van de onderneming (Osterman P.S., 1994, p. 321). Dit is het zogenaamde principal-agent probleem. Dit probleem wordt nog versterkt door asymmetrische informatie over de prestaties van de werknemers. De werkgever kan deze prestaties niet optimaal controleren omdat de werknemers private informatie aanhouden over hun gedrag op de werkvloer. Deze private informatie kan twee vormen aannemen:

“... either the agent can take an action unobserved by the principal, the case of *moral hazard* or *hidden action*; or the agent has some private knowledge about his cost or valuation that is ignored by the principal, the case of *adverse selection* or *hidden knowledge*” (Laffont J.-J. en Martimort D., 2002, p. 3).

De interne arbeidsmarkt wordt in de neo-klassieke benadering als een efficiënte oplossing beschouwd voor het principal-agent probleem. De karakteristieken die verbonden zijn met de interne arbeidsmarkt zetten de werknemers namelijk aan om arbeidsinspanningen te leveren die overeenstemmen met de doelstellingen van de onderneming. Bovendien stijgt de betrokkenheid van de werknemers met het bedrijf (Osterman P.S., 1994, p. 321).

Volgens de transactiekostenbenadering is de interne arbeidsmarkt efficiënt voor het bestrijden van “bounded rationality” en opportunistisch gedrag van de werknemers door het aanbieden van on-the-job training en promotiemogelijkheden. De impliciete contracttheorie biedt een efficiëntieverklaring voor de langdurige arbeidsrelatie op de interne arbeidsmarkt. Het is zowel voor de werknemers als voor de werkgever voordelig om zich te houden aan de onderlinge arbeidsovereenkomst om hoge kosten te vermijden. De insider-outsider theorie en de efficiënte loontheorie verklaren waarom het loon op de interne arbeidsmarkt hoger is dan dat op de externe arbeidsmarkt.

In de volgende paragrafen wordt er dieper ingegaan op deze theorieën.

4.1.1 De transactiekostenbenadering

De basis voor de transactiekostenbenadering werd aangegeven door Williamson et al (1975). Deze auteurs stellen dat transactiekosten verlaagd kunnen worden in een interne arbeidsmarktomgeving.

Williamson et al (1975) maken twee basisveronderstellingen: “bounded rationality” en opportunistisch gedrag. “Bounded rationality” betekent dat mensen, hoewel ze de intentie hebben rationeel te handelen, slechts over een geringe capaciteit beschikken om informatie te ontvangen, op te slaan, te verwerken, terug te vinden en mee te delen. Daarnaast treden taalbeperkingen op bij het uitdrukken van kennis aan anderen. Opportunisme is strategisch gedrag met als doel persoonlijke winsten te bekomen door een gebrek aan openheid en eerlijkheid (Williamson O.E. et al, 1975, p. 258).

Dergelijke problemen kunnen opgelost worden door de interne arbeidsmarkt. Bepaalde arbeidstaken zijn zo specifiek dat ze niet uitdrukkelijk met woorden uitgelegd kunnen worden. De oplossing die de interne arbeidsmarkt voor bounded rationality biedt, is on-the-job training waarbij opleiding in klassituaties vervangen wordt door demonstraties en “learning by doing” op de werkvloer (Williamson O.E. et al, 1975, p. 261).

Werknemers die specifieke vaardigheden bezitten en on-the-job training geven, kunnen opportunistisch gedrag vertonen. Ze beschikken over een belangrijk kennismonopolie en kunnen beslissen om niet mee te werken aan de overdracht van deze vaardigheden aan onervaren arbeidskrachten. Bovendien kunnen werknemers hun bilateraal-monopolistische¹⁰ onderhandelingspositie uitbuiten, wat resulteert in hoge transactiekosten voor de onderneming. Opportunistisch gedrag kan op de interne arbeidsmarkt gecorrigeerd worden door de loonhoogte niet aan personen, maar aan functies te binden. Zo worden hoge transactie- en onderhandelingskosten vermeden. Door werknemers promotiemogelijkheden te bieden, vastgelegd door regels en procedures, stimuleert de onderneming de overdracht van specifieke vaardigheden (de Grip A., 1985, p. 338-339).

¹⁰ Een bilaterale monopolie wordt gekenmerkt door één werknemer die unieke vaardigheden bezit en één werkgever die deze vaardigheden nodig heeft (Cappelli P. en Cascio W.F., 1991, p. 851).

4.1.2 De impliciete contracttheorie

De impliciete contracttheorie biedt een verklaring voor de langdurige arbeidsrelatie die de werknemers en de werkgever op de interne arbeidsmarkt aangaan. Okun (1983) neemt aan dat afspraken tussen de werkgever en de werknemers gevormd worden door een “invisible handshake”. Er worden impliciete contracten afgesloten die een lange termijnrelatie garanderen. Deze ongeschreven overeenkomsten zijn “a set of shared, informal understandings about how firms and workers will respond to contingencies” (Ehrenberg R. en Smith R., 1991, p. 409). Ze steunen op de betrouwbaarheid van de tegenpartij.

Impliciete contracten en de daaruit volgende stabiele arbeidsrelatie vermijden de hoge kosten voor onderhandeling, formulering, aanpassing en afdwinging die met expliciete contracten gepaard gaan. Beide partijen ondervinden een grotere flexibiliteit door de dalende transactiekosten (Okun A.M., 1983, p. 123).

Het engagement dat de werkgever en de werknemers aangaan, ontstaat onder invloed van de onzekerheid over de toekomstige economische ontwikkelingen. Wanneer het slecht gaat in de economie, bestaat er een overaanbod van arbeid en dalen de lonen. Het omgekeerde geldt in een periode van hoogconjunctuur. In impliciete contracten verbindt de werkgever zich ertoe geen ontslagen door te voeren en het loon niet te verlagen in slechte tijden, terwijl werknemers verzekeren het bedrijf niet te verlaten in goede tijden. Werknemers nemen dan geen ontslag omdat de werkgever hen goed behandelt in periodes van arbeidsoverschotten (Okun A.M., 1983, p. 120-121).

De impliciete contracttheorie steunt op de veronderstelling dat de werkgever risico-neutraal is en de werknemer risico-avers. De werkgever kan op de kapitaalmarkt terecht om zijn inkomen te diversifiëren. Werknemers ontvangen daarentegen enkel een inkomen uit arbeid en kunnen hun risico's bijgevolg niet spreiden. Daarom wensen werknemers fluctuaties in het inkomen te vermijden en prefereren ze beroepszekerheid (Sapsford D. en Tzannatos Z., 1993, p. 412-413). De werkgever is eveneens bereid om impliciete contracten te sluiten. Doordat de werkgever zelf minder ontslagen doorvoert en de werknemers minder ontslag nemen, dalen de kosten voor werving, selectie en training van nieuwe werknemers. Bovendien worden de loonkosten gestabiliseerd door de belofte het loon niet te verlagen (MacConnell C.R. en Brue S.L., 1986, p. 528).

Het probleem met impliciete contracten is dat ze niet wettelijk bindend zijn. Dergelijke contracten kunnen wel onrechtstreeks afgedwongen worden omdat elke werknemer en elke werkgever bezorgd is om zijn reputatie. Impliciete contracten zijn dan geloofwaardig wanneer de tegenpartij in het verleden een goede reputatie had en dat in de toekomst ook wenst te behouden (Carmichael H.L., 1984, p. 714-715).

Op korte termijn kan het voordelig zijn om van het impliciete contract af te wijken en te handelen ten koste van de tegenpartij. Dit voordeel wordt echter tenietgedaan door het verlies van de goede reputatie (Malcomson J.M., 1984, p. 488). Men ondervindt dan moeilijkheden om in de toekomst met andere partijen op de externe arbeidsmarkt een contract af te sluiten.

4.1.3 Insider-outsider theorie en efficiënte loontheorie

De insider-outsider theorie en de efficiënte loontheorie geven beide een verklaring voor het bestaan van lonen die hoger zijn dan het evenwichtsloon op de markt. Terwijl de onderhandelingsmacht in de efficiënte loontheorie volledig in handen is van de werkgever, is dit in de insider-outsider theorie gedeeltelijk weggelegd voor de werknemers.

Beide theorieën kunnen verklaren waarom het loon van werknemers op een interne arbeidsmarkt (insiders) kan verschillen van dat van werknemers op een externe arbeidsmarkt (outsiders). Ze bieden eveneens een verklaring voor de loonhiërarchie binnen de interne arbeidsmarkt.

4.1.3.1 De insider-outsider theorie

De insider-outsider theorie maakt een onderscheid tussen 3 groepen werknemers. De eerste groep bestaat uit werknemers die reeds een lange periode in de onderneming tewerkgesteld zijn (insiders). Een tweede groep werknemers (entrants) wordt gevormd door diegene die slechts recent binnen de onderneming functioneren. Na verloop van tijd behoren ze tot de groep van de insiders. Tenslotte is er nog de groep van werknemers die buiten de onderneming tewerkgesteld worden of werkloos zijn (outsiders).

In tegenstelling tot de entrants en de outsiders, verwerven de insiders een zekere onderhandelingsmacht¹¹ door de kosten geassocieerd met het arbeidsverloop. Dit vloeit voort

¹¹ Lindbeck en Snower (2002) zien de kosten geassocieerd met het arbeidsverloop als een type van transactiekosten (Lindbeck A. en Snower D.J., 2002, p. 3). Dit verklaart de onderhandelingsmacht van de insiders.

uit het quasi-vaste karakter van de productiefactor arbeid en dus uit de vaste kosten van rekrutering, training en ontslag (cfr. supra).

De sterke onderhandelingspositie leidt ertoe dat insiders een loon vragen dat hoger is dan het minimumloon waartegen entrants en outsiders bereid zijn te werken (Lindbeck A. en Snower D.J., 1988, p. 4).

Lindbeck en Snower (1988) stellen een insider-outsider model op en tonen aan dat het loon tussen insiders en entrants verschillend is onder invloed van de kosten voor het arbeidsverloop. Ze nemen aan dat de groepen insiders, entrants en outsiders homogeen¹² zijn. Er wordt verondersteld dat de insiders individueel onderhandelen en volledige marktmacht hebben. Het loon dat de insiders zetten is W_i , terwijl het loon van de outsiders (W_e) het reservatieloon voorstelt waarbij werknemers indifferent zijn tussen tewerkgesteld of werkloos zijn. De onderneming stelt L_i insiders en L_e entrants tewerk. Het aantal insiders voortgebracht uit de vorige periode wordt voorgesteld door m . Daaruit volgt dat $L_i \leq m$. De productiefunctie van de onderneming is $Q = f(L_i + L_e)$, waarbij $f' > 0$ en $f'' < 0$. De prijs van het product is P .

De kosten voor het ontslaan van insiders zijn $C_i(m - L_i)$ met $C_i(0) = 0$ en $C_i' > 0$ wanneer $L_i < m$. De kosten voor aanwerving en training van entrants zijn $C_e(L_e)$, waarbij $C_e(0) = 0$ en $C_e' > 0$ wanneer $L_e > 0$.

De werkgever maximaliseert zijn winst met betrekking tot L_i en L_e :

$$\max_{L_i, L_e} \pi = P \cdot f(L_i + L_e) - W_i \cdot L_i - W_e \cdot L_e - C_i(m - L_i) - C_e(L_e)$$

De eerste ordevoorwaarden zijn dan:

$$\partial \pi / \partial L_i = P \cdot f' - W_i + C_i' \geq 0$$

$$\partial \pi / \partial L_e = P \cdot f' - W_e - C_e' \leq 0$$

Wanneer we beide voorwaarden combineren, bekomen we dat $W_i - W_e \leq C_i' + C_e'$ of $W_i \leq W_e + C_i' + C_e'$.

Dit geeft aan dat de insider een loon kan zetten dat ten hoogste gelijk is aan het loon van de outsider en de marginale ontslag- en aanwervingskosten die de onderneming draagt (Lindbeck A. en Snower D.J., 1988, p. 70). Wanneer het loon van de insider echter groter is, is het voordeliger voor de werkgever om de insider te ontslaan.

¹² Een outsider die door de onderneming aangeworven wordt, komt in de groep van de entrants terecht. Entrants doorlopen een "initiatieperiode" waarna ze behoren tot de groep van de insiders. Terwijl het ontslaan van entrants geassocieerd wordt met geen (of lage) kosten voor het arbeidsverloop, zijn deze kosten bij insiders hoog.

Wanneer de veronderstelling van de homogene groepen wordt verlaten, kan de insider-outsider theorie een verklaring geven voor de job-ladders en de interne promotie op een interne arbeidsmarkt. Er bestaan namelijk verschillende types van insiders. Het verschil tussen insiders en entrants is eerder een onderscheid in gradatie. Werknemers die pas in de onderneming terechtkomen, hebben nog geen onderhandelingsmacht omdat de onderneming nog geen kosten voor het arbeidsverloop draagt. Naarmate de werknemers langer in de onderneming blijven, doen ze meer ervaring op, is de arbeidsrelatie met de collega's en de werkgever beter en krijgen ze grotere wettelijke bescherming (Lindbeck A. en Snower D.J., 1988, p. 5). Bovendien stijgen de ontslagkosten gradueel, waardoor de onderhandelingsmacht van de insider stijgt. De insider kan dus een hoger loon afdwingen en verkrijgt een grotere beroepszekerheid naarmate men langer in de onderneming tewerkgesteld wordt. Dit biedt een verklaring voor de loonhiërarchie en voor de promotie op basis van anciënniteit op de interne arbeidsmarkt (Lindbeck A. en Snower D.J., 1988, p. 248).

4.1.3.2 De efficiënte loontheorie

Er werd reeds aangegeven dat de werkgever op allerlei manieren probeert om de werknemers aan het bedrijf te binden. Dit leidt ertoe dat de werkgever een loon zet dat hoger is dan het evenwichtsloon. De basisidee van de efficiënte loontheorie is dat het loon positief gecorreleerd is met de productiviteit van de werknemers (Akerlof G.A. en Yellen J.L., 1986, p. 2). Een hoger loon stimuleert de productiviteit niet alleen rechtstreeks, maar ook onrechtstreeks. Vele outsiders worden namelijk aangetrokken om bij het bedrijf te solliciteren. Dit moedigt insiders aan om grotere arbeidsinspanningen te leveren uit vrees vervangen te worden door outsiders (Beardwell I. en Holden L., 1994, p. 89). Het is dus efficiënt voor de onderneming om hoge lonen te betalen.

Akerlof en Yellen (1986) brengen aan de hand een eenvoudig efficiënt loonmodel aan dat er een verband bestaat tussen het loon en de productiviteit. Ze veronderstellen dat er L werknemers tewerkgesteld zijn en dat elke werknemer een bepaalde inspanning e (effort) levert die een functie is van het loon w . De productiefunctie van de onderneming is dan $Q = f(e(w).L)$ waarbij $f' > 0$ en $f'' < 0$. De prijs (P) van het product wordt genormaliseerd tot één. De onderneming zet een loon w^* dat gekend is als het efficiënte loon waarbij de arbeidskosten per efficiëntie-eenheid minimaal zijn.

De werkgever wenst zijn winst te maximaliseren met betrekking tot het aantal werknemers:

$$\max_L \pi = P \cdot f(e(w) \cdot L) - w \cdot L$$

Hieruit volgt de eerste ordevoorwaarde:

$$\partial \pi / \partial L = e(w^*) \cdot f'(e(w^*) \cdot L^*) - w^* = 0$$

De onderneming neemt dus L^* werknemers aan totdat het marginaal product van de werknemers gelijk is aan het efficiënte loon ($e(w^*) \cdot f'(e(w^*) \cdot L^*) = w^*$). Hoewel werknemers op de externe arbeidsmarkt bereid zijn te werken tegen een reservatieloon dat lager is dan w^* , werft de werkgever hen niet aan zodat de productiviteit van de bestaande werknemers niet daalt (Akerlof G.A. en Yellen J.L., 1986, p.3).

Een loon dat hoger is dan het evenwichtsloon is niet alleen efficiënt om goede prestaties van de werknemers af te dwingen. Het biedt de onderneming eveneens de mogelijkheid om de kosten voor het arbeidsverloop te minimaliseren. Werknemers zullen namelijk minder geneigd zijn het bedrijf te verlaten wanneer het loon hoger is. Bovendien stijgt het loon met toenemende ervaring en training omdat ervaren werknemers waardevoller worden voor het bedrijf (Salop S.C. in: Akerlof G.A. en Yellen J.L., 1986, p. 94).

4.1.3.3 Interactie tussen insider-outsider theorie en efficiënte loontheorie

Toulemonde (1994) onderzocht de interactie tussen de insider-outsider en de efficiënte loontheorie op basis van de kosten voor het arbeidsverloop. De auteur komt tot de vaststelling dat beide theorieën elkaar versterken en tot een hoger loonniveau leiden dan wanneer de theorieën afzonderlijk handelen. De wisselwerking van de insider-outsider theorie met de efficiënte loontheorie doet namelijk een productiviteit-loonspiraal ontstaan ten gunste van de insiders.

Het loonverschil tussen insiders en outsider dat ontstaat onder de insider-outsider theorie als gevolg van de kosten voor het arbeidsverloop, veroorzaakt volgens de efficiënte loontheorie een hogere productiviteit van de insiders. De werkgever is bijgevolg minder geneigd een insider te vervangen door een minder productieve outsider. Dit geeft de insider macht om een hoger loon te zetten (insider-outsider theorie), wat de productiviteit opnieuw doet stijgen (efficiënte loontheorie), enzovoort. Er kan dus gesproken worden van een multiplicatoreffect (Toulemonde E., 1994, p. 7).

Lindbeck en Snower (1991) bekomen daarentegen dat beide theorieën elkaar niet versterken. Wanneer de productiviteit stijgt, wordt het loon minder (in plaats van meer) beïnvloed door de onderhandelingsmacht van de insiders en de kosten voor het arbeidsverloop. Hoe gevoeliger de reactie van de productiviteit op een loonstijging, hoe minder de werkgever bereid is om hogere lonen te betalen (Lindbeck A. en Snower D.J., 1991, p. 196).

4.2 De institutionele benadering

De institutionele theorie is vooral terug te vinden in het werk van Doeringer en Piore (1971). Deze auteurs geven aan dat vaardighedenspecificiteit, on-the-job training en gewoontevorming essentieel zijn voor de ontwikkeling van de interne arbeidsmarkt (cfr. supra). Daarbij gaan ze verder dan de transactiekostenbenadering. De institutionele visie neemt, naast de vaardighedenspecificiteit, eveneens de rol van instituties zoals de overheid en de vakbonden en sociale factoren zoals de gewoontevorming in hun analyse op (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 46).

Het bestaan van interne arbeidsmarkten wordt enerzijds verklaard uit de investeringen in specifieke vaardigheden waardoor binding noodzakelijk wordt voor zowel werkgevers als werknemers. Talrijke voorrechten en het vooruitzicht op promotiemogelijkheden geven aanleiding tot deze binding (Groeneveld S., 2002, p. 36). Het garandeert dat werknemers binnen het bedrijf blijven zodat het arbeidsverloop beperkt wordt. Daarenboven bieden promotieladders arbeidsstabiliteit en -zekerheid aan de werknemers (Creedy J. en Whitfield K, 1988, p. 259). Anderzijds besturen overheids- en vakbondsreglementeringen en interne regels alle aspecten van het personeelsbeleid op de interne arbeidsmarkt. Deze regels hebben betrekking op de rekrutering, de allocatie, de promotie, de loonvorming en het ontslag. Dit brengt met zich mee dat de interne arbeidsmarkt afgeschermd wordt van de vraag- en arbeidsomstandigheden op de externe arbeidsmarkt.

4.3 De radicale benadering

De radicale verklaring voor de interne arbeidsmarkt leunt aan bij de neo-klassieke theorie en het principal-agent probleem, maar deze visie is meer ideologisch gekleurd. De radicale benadering is namelijk verbonden met de Marxiaanse theorie. De structuur van de

arbeidsmarkt wordt weerspiegeld door het conflict tussen de eigenaars van kapitaal en de aanbieders van arbeid (Creedy J. en Whitfield K., 1988, p. 259).

Alle werkgevers hebben het onzekerheidsprobleem dat de werknemers werkelijk hun job zullen uitvoeren zoals gewenst. De strategie die werkgevers toepassen om het gewenste arbeidsgedrag te bekomen is controle (Pfeffer J. en Cohen Y., 1984, p. 554).

Interne arbeidsmarkten ontstaan volgens Edwards om de werkgevers toe te staan controle te behouden over het productieproces. Geïstitutionaliseerde macht en formele regels over de arbeidstaken worden vastgelegd in een bureaucratisch controlesysteem dat gericht is op het verkrijgen van het juiste gedrag van de werknemers (Creedy J. en Whitfield K., 1988, p. 261).

Edwards onderscheidt drie manieren om het gewenste werknemersgedrag af te dwingen. Ten eerste spreekt de auteur van “rules orientation” waarbij de werknemers bewust gemaakt worden van de regels en verwacht worden deze te volgen. De volgende fase moedigt de werknemers aan hun taken betrouwbaar en voorspelbaar uit te voeren. Een andere, meer verfijnde controlevorm is het internaliseren van de doelstellingen en waarden van de onderneming. Er wordt verwacht dat de werknemers loyaal, toegewijd en zelfstandig hun baan uitoefenen (Creedy J. en Whitfield K., 1998, p. 261).

Negatieve sancties zoals ontslag worden in het bureaucratisch controlesysteem vervangen door positieve sancties zoals promotiemogelijkheden. De aanwezigheid van loopbaanladders heeft namelijk een gunstige invloed op het gedrag van de werknemers (de Grip A., 1985, p. 337).

Hoofdstuk 5: Analyse van de interne arbeidsmarkt in Vlaanderen

In dit laatste hoofdstuk begeben we ons op empirisch gebied en analyseren we de interne arbeidsmarkt in Vlaanderen op basis van de inzichten van het voorgaande theoretische gedeelte. We bekijken de kenmerken van de interne arbeidsmarkt binnen de Vlaamse sectoren in het algemeen en binnen de Vlaamse overheidssector in het bijzonder. Vervolgens onderzoeken we welke karakteristieken van de werknemer, de job en de onderneming doorslaggevend zijn om tot een interne arbeidsmarkt te behoren. Vooraleer met de eigenlijke analyse gestart wordt, geven we wat uitleg over de empirische literatuur en over onze eigen empirische bijdrage.

5.1 Inleiding

5.1.1 Empirische onderzoeken

“Developing out of the institutionalist tradition, the internal labour market might have been expected to have had its major impact on the methods used in empirical analysis. Paradoxically, this is the area in which the least development has taken place” (Creedy J. en Whitfield K., 1988, p. 267).

Zoals bovenstaand citaat laat vermoeden, heeft de theorie van de interne arbeidsmarkt geen aanleiding gegeven tot een grote hoeveelheid van empirisch onderzoek. De interne arbeidsmarkt is namelijk een complex fenomeen dat niet gemakkelijk herleid kan worden tot een klein aantal maatstaven. Bovendien is het gebrek aan inzicht in deze arbeidsmarkt deels te wijten aan de verscheidenheid aan definities en benaderingen (cfr. supra). Daarbij komt nog dat de geschikte gegevens voor empirisch onderzoek vaak niet voorhanden zijn (Groeneveld S., 2002, p. 91). De onderzoeker wordt dus zowel met theoretische als praktische problemen geconfronteerd.

Bepaalde karakteristieken van de interne arbeidsmarkt (zoals de administratieve regels en procedures) zijn niet rechtstreeks observeerbaar. Daarom richt het empirisch onderzoek van interne arbeidsmarkten zich over het algemeen op specifieke observeerbare kenmerken (Bosworth D. et al, 1996, p. 268). Voorbeelden hiervan zijn training van algemene en

bedrijfsspecifieke vaardigheden, interne mobiliteitspatronen, werkzekerheid, gebruik van aanpassingsmechanismen, ...

Creedy en Whitfield (1988) onderscheiden drie types van empirische benaderingen van de interne arbeidsmarkt. Een eerste vorm van empirisch onderzoek is gebaseerd op geaggregeerde data. Dergelijke studies zijn in staat een uitgebreide beschrijving te geven van de verdeling van interne arbeidsmarkten over sectoren, beroepen en regio's. De tweede benadering is een case study van een bepaald bedrijf of sector. Daarbij wordt nagegaan of de organisatie de kenmerken vertoont die verbonden zijn met een interne arbeidsmarkt. Er wordt gebruik gemaakt van gegevens over het personeelsbeleid of van interviews met personeelsverantwoordelijken, aangevuld met enquêtes bij de werknemers. Het derde type onderzoek analyseert de carrière van bepaalde werknemers. Daarbij wordt de mobiliteit binnen organisaties onderzocht, evenals de veranderingen in de aard van het werk. De gegevens moeten over een lange periode verzameld worden en zijn vaak gebaseerd op de perceptie van de werknemers (Creedy J. en Whitfield K., 1988, p. 263-264).

Vervolgens beschrijven we kort twee empirische onderzoeken van de interne arbeidsmarkt die in de literatuur vaak aangehaald worden. Het eerste betreft een case study, het tweede een onderzoek naar de determinanten van een interne arbeidsmarkt.

Mace (1979) baseerde zijn onderzoek op een steekproef van 500 ingenieurs over 12 bedrijven in het Verenigd Koninkrijk. In elke onderneming werden zowel de ingenieurs als de personeelsverantwoordelijken ondervraagd zodat details over het personeelsbeleid van de ondernemingen werden verkregen. Mace maakt gebruik van enkele criteria om de aanwezigheid van interne arbeidsmarktstructuren te onderzoeken.

Uit de case study blijkt dat de bedrijven een laag arbeidsverloop hebben. Er wordt een beleid gevoerd waarbij ingenieurs jonger dan dertig jaar worden aangeworven voor intredejobs, terwijl de jobs op een hoger niveau voorbehouden zijn voor "insiders". Daarnaast wordt interne rekrutering verkozen boven externe werving. De redenen hiervoor stemmen overeen met wat theoretisch vooropgesteld wordt, namelijk dat interne promoties de motivatie van de werknemers verhogen en carrièremogelijkheden bieden en dat ondernemingen ingenieurs wensen met voldoende ervaring (Mace J., 1979, p. 56). De ingenieurs krijgen bij intrede in de organisatie een opleiding aangeboden. Training en ervaring blijken de voornaamste bronnen van kennis te zijn. De lonen van de ingenieurs zijn verbonden met het hiërarchisch niveau van de job en worden niet gewijzigd bij arbeidstekorten. Er wordt evenwel gebruik gemaakt van

andere aanpassingsinstrumenten zoals overwerk, herscholing, promotie en rekrutering van werknemers met lagere kwalificaties. Uit dit alles kan besloten worden dat deze bedrijven interne arbeidsmarktstructuren vertonen.

Pfeffer en Cohen (1984) gingen de determinanten van de interne arbeidsmarkt na op basis van een steekproef van 309 ondernemingen uit een gebied van San Francisco. Daartoe stellen ze een schaal op van zeven criteria die verband houden met het promotiebeleid van de organisatie. Zodoende wordt een maatstaf bekomen voor de aanwezigheid van een interne arbeidsmarkt in de ondernemingen. Aan de hand van een “ordinary least squares” regressie worden er vier modellen geschat.

De onderzoekers stellen vast dat de mate waarin interne arbeidsmarkten voorkomen zowel wordt beïnvloed door economische als door organisatorische variabelen. Economische variabelen zoals het voorzien van on-the-job training, het investeren in technologie en het behoren tot de industriële kern, zijn steeds positief gerelateerd aan de mate waarin een interne arbeidsmarkt aanwezig is. Wat betreft organisatorische variabelen is de maatstaf voor de interne arbeidsmarkt sterker wanneer de onderneming een personeelsdepartement heeft en wanneer de organisatie een filiaal is. De grootte van de onderneming is eveneens telkens positief significant, behalve in het vierde model. De maatstaf is daarentegen negatief gerelateerd aan het percentage van werknemers die aangesloten zijn bij een vakbond.

5.1.2 Eigen empirische bijdrage

5.1.2.1 Doel en aard van de analyse

Vanuit ons theoretische gedeelte kan de vraag gesteld worden of er in Vlaanderen sprake is van interne arbeidsmarkten. Dit vormt meteen de basis van onze empirische analyse die vanuit drie manieren benaderd wordt.

Het eerste deel gaat na of de kenmerken die verbonden zijn met een interne arbeidsmarkt zich in Vlaanderen voordoen. We analyseren in welke sectoren de karakteristieken van de interne arbeidsmarkt in grotere mate aanwezig zijn dan in andere sectoren. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van gegevens van de enquête van de arbeidskrachten, uitgevoerd door het Nationaal Instituut voor de Statistiek. Aan de hand van een case study bekijken we de interne arbeidsmarktstructuur van de Vlaamse openbare sector van dichterbij. Dit vormt het tweede deel van de analyse. We concentreren ons op het personeelsbeleid binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

De eerste twee benaderingen zijn bijgevolg beschrijvend van aard. In het derde gedeelte bestuderen we de determinanten van de interne arbeidsmarkt. We hanteren hiervoor de gegevens van de SONAR-enquête bij Vlaamse jongeren van 23 jaar. Er worden twee logit modellen opgesteld en we onderzoeken welke karakteristieken met betrekking tot de werknemer, de job en de onderneming belangrijk zijn om tot een interne arbeidsmarkt te behoren.

5.1.2.2 Operationalisering van de interne arbeidsmarkt

Vooraleer met de empirische analyse gestart wordt, is het belangrijk dat het te onderzoeken concept goed omschreven wordt. Vanuit hoofdstuk twee en drie (de kenmerken en de werking van de interne arbeidsmarkt) kunnen we stellen dat binnen een interne arbeidsmarkt verscheidene pogingen worden gedaan om de werknemers binnen de organisatie te houden. Zo worden er promotiemogelijkheden op basis van anciënniteit aangeboden en krijgen werknemers opleidingen om bedrijfsspecifieke vaardigheden aan te leren. Deze vaardigheden kunnen meestal niet in een andere onderneming benut worden. Er is eveneens sprake van een interne loonstructuur die gekoppeld is aan het hiërarchisch niveau en bijgevolg niet aan de productiviteit van de werknemer. Op een interne arbeidsmarkt wordt interne rekrutering verkozen boven externe werving waardoor werknemers een grote werkzekerheid genieten. Dit alles leidt ertoe dat de gedwongen en vrijwillige uitstroom beperkt is. Daarnaast kunnen we aannemen dat interne arbeidsmarkten het meest voorkomen in grote ondernemingen en dat ze beïnvloed worden door overheidsmaatregelen en door de economische omgeving.

Voor de operationalisering van de interne arbeidsmarkt richten we ons bijgevolg op specifieke observeerbare kenmerken: promotie- en opleidingsmogelijkheden, interne rekrutering, werkzekerheid, interne loonstructuur, personeelsuitstroom en invloed van institutionele en economische factoren. Uiteraard worden we hierbij beperkt door de beschikbare gegevens. Vaak moeten we noodgedwongen met grove indicatoren werken.

5.2 De interne arbeidsmarkt in Vlaanderen

In hoofdstuk twee werd aangebracht dat de interne arbeidsmarkt verschillende kenmerken omvat (promotiemogelijkheden, werkzekerheid, bedrijfsopleiding, ...) en beïnvloed wordt door

institutionele (overheidsmaatregelen, aard van de onderneming, ...) en economische (fluctuaties in het arbeidsaanbod en de productvraag) factoren.

We maken gebruik van geaggregeerde data om na te gaan of bovenstaande kenmerken van de interne arbeidsmarkt in Vlaanderen aanwezig zijn. De gegevens betreffen een groepering van werknemers over de verschillende sectoren op het niveau van de regio. We bevinden ons dus op het meso-niveau van de arbeidsmarkt. Er wordt geanalyseerd in welke mate de karakteristieken van de interne arbeidsmarkt in bepaalde sectoren meer aanwezig zijn dan in andere sectoren. Daaruit kunnen we concluderen dat in bepaalde sectoren het meer waarschijnlijk is dat deze gekenmerkt zijn door een interne arbeidsmarkt. Voor we deze verschillende kenmerken nagaan, geven we eerst enige uitleg omtrent de dataset.

5.2.1 De data

We hanteren de Enquête naar de Arbeidskrachten¹³ (EAK) van 2002 als belangrijkste bron van gegevens voor deze analyse. Het betreft een steekproefenquête die jaarlijks uitgevoerd wordt door het Nationaal Instituut voor de Statistiek (NIS) in België. Personen tussen 15 en 64 jaar worden “face-to-face” ondervraagd op basis van een “routing”, dit is een gestructureerde vragenlijst. Drie maanden na het eerste interview worden de respondenten een tweede maal bevraagd. De steekproef omvat 92.494 personen. De verkregen resultaten worden geëxtrapoleerd naar de totale Belgische bevolking.

Het doel van de steekproefenquête is het opdelen van de bevolking op actieve leeftijd (15 jaar en ouder) in drie categorieën: personen met een betrekking, werklozen en inactieven. Deze indeling is gebaseerd op de criteria van het Internationaal Arbeidsbureau. Een bijkomende doelstelling is het verstrekken van beschrijvende en verklarende gegevens over elke categorie.

Als nadeel van de EAK kan gewezen worden op de steekproeffouten die te wijten zijn aan het aselechte karakter van de trekking. Daarnaast treden er veralgemeningsfouten op. Op het niveau van de gewesten leveren de resultaten van de enquête vrij exacte schattingen op. Naarmate er echter een meer gedetailleerde classificatie van de resultaten gemaakt wordt, komen er meer toevalsschommelingen voor. De steekproefenquête is evenwel om verschillende redenen aantrekkelijk. In tegenstelling tot administratieve bronnen biedt de EAK vergelijkbare statistieken op het niveau van de Europese Unie over de omvang, de structuur en

¹³ Voorheen: Enquête naar de Beroepsbevolking

de evolutie van de werkgelegenheid en de werkloosheid. Bovendien brengt de enquête een groot aantal gegevens voort die elders niet beschikbaar zijn (NIS, 2003, p. 2-7).

Het voorgaande argument was doorslaggevend om ons te baseren op de EAK bij de analyse van de interne arbeidsmarkt in Vlaanderen. De gegevens bevatten heel wat aspecten die (rechtstreeks of onrechtstreeks) in verband gebracht kunnen worden met een interne arbeidsmarkt. Daar de data slechts beschikbaar zijn op nationaal of gewestelijk niveau, beperken we onze analyse tot het Vlaamse gewest. De gegevens worden verder aangevuld met cijfermateriaal van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid, de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding en de Nationale Bank van België.

De indeling van de economische activiteiten gebeurt op basis van de NACE-nomenclatuur. In onderstaande tabel worden de hoofdsecties weergegeven. Deze worden in de analyse verder aangegeven met de bijhorende letter. De eerste twee sectorindelingen (A en B) worden samengenomen, evenals de laatste drie (O, P en Q). We kunnen de economische activiteiten eveneens indelen volgens primaire (A-B), secundaire (C-F) en tertiaire sector (G-Q). Voor de subsecties van de classificatie verwijzen we naar bijlage 1.

Tabel 4: Lijst van de hoofdsecties van de NACE-nomenclatuur

Sectie	Economische activiteit
A	Landbouw, jacht en bosbouw
B	Visserij
C	Winning van delfstoffen
D	Industrie
E	Distributie van elektriciteit, gas en water
F	Bouwnijverheid
G	Groot- en kleinhandel, reparatie van auto's en huishoudelijke artikelen
H	Hotels en restaurants
I	Vervoer, opslag en communicatie
J	Financiële instellingen
K	Exploitatie van en handel in onroerend goed, verhuur en zakelijke dienstverlening
L	Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen
M	Onderwijs
N	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening
O	Overige gemeenschapsvoorzieningen en sociaal-culturele en persoonlijke diensten
P	Particuliere huishoudens met werknemers
Q	Extraterritoriale organisaties en lichamen

Bron: Nationaal instituut voor de Statistiek, 2003, p. 192

Tenslotte wijzen we op enkele beperkingen van de data van de EAK voor onze analyse. De meeste gegevens worden gerapporteerd voor “personen met een betrekking”. Dit heeft echter zowel betrekking op de groep loontrekkenden als op de groep niet-loontrekkenden. De eerste categorie betreft arbeiders, bedienden en ambtenaren, terwijl de tweede categorie de zelfstandigen, werkgevers en helpers weergeeft. Daar de personen in deze laatste categorie niet in dienstverband werken, kunnen ze niet tot een interne arbeidsmarkt behoren. In de primaire sector, de horeca en de groot- en kleinhandel, reparatie van auto’s en huishoudelijke artikelen bedraagt het aandeel van de niet-loontrekkenden in de groep van de personen met een betrekking respectievelijk 65 %, 44 % en 32 %. Aangezien we de groep niet-loontrekkenden niet uit de gegevens kunnen filteren, moeten de resultaten met betrekking tot deze sectoren telkens met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

Daarnaast benadrukken we nogmaals dat het gaat om steekproefgegevens die geëxtrapoleerd werden naar de totale bevolking. Het is bijgevolg mogelijk dat de data steekproeffouten of veralgemeningsfouten inhouden, wat tot tegengestelde conclusies kan leiden. Niettemin maken we gebruik van de EAK-data aangezien er geen andere geschikte gegevens verkrijgbaar zijn. We dienen ons dan ook bewust te zijn van de tekortkomingen ervan.

5.2.2 De analyse

De beschikbare gegevens bij het Nationaal Instituut voor de Statistiek en andere instellingen laten ons toe volgende kenmerken van de interne arbeidsmarkt, gebaseerd op ons theoretische gedeelte, te onderzoeken:

- promotie en ontslag op basis van anciënniteit
- werkzekerheid voor de werknemers
- opleiding
- institutionele factoren zoals overheidsmaatregelen en grootte van de onderneming
- invloed van de economische omgeving

5.2.2.1 Promotie en ontslag op basis van anciënniteit

Op een interne arbeidsmarkt gebeurt de allocatie van arbeid doorgaans door middel van promotie. Voor deze interne mobiliteit is anciënniteit een overheersend criterium (Masters S.H. et al, 1986, p. 593). Werknemers stijgen dus met het aantal dienstjaren in de onderneming op de promotieladder.

We kunnen stellen dat leeftijd anciënniteit weerspiegelt (Dagevos, 2001, p. 384). Werknemers die een zekere leeftijd hebben, worden verondersteld tot een interne arbeidsmarkt te behoren wanneer ze reeds een lange tijd in de onderneming tewerkgesteld zijn. Externe mobiliteit daalt met de leeftijd aangezien zowel de werknemers als de werkgever er alle belang bij hebben de arbeidsrelatie te onderhouden. De werkgever is minder geneigd vaste werknemers te ontslaan om de kosten voor arbeidsverloop te beperken, terwijl werknemers werkzekerheid verkiezen. Er ontstaat een soort van binding tussen de werknemers en de onderneming waarbij de werknemers meer rechten krijgen naargelang ze langer in dienst zijn. Ze behoren tot de vaste kern van de werknemers (“insiders”), in tegenstelling tot de “entrants” (cfr. supra). Deze laatsten maken minder kans op promotie en worden geconfronteerd met minder werkzekerheid. Ontslag gebeurt op een interne arbeidsmarkt namelijk volgens het principe “last in first out” waardoor werknemers met de laagste anciënniteit het eerst ontslagen worden (MacConnell C.R. en Brue S.L., 1986, p. 413).

Daar er bij het NIS geen cijfers beschikbaar zijn over interne promotie en ontslag, baseren we ons voor dit kenmerk van de interne arbeidsmarkt op de leeftijdsstructuur van de tewerkgestelde en werkloze bevolking. We gaan ervan uit dat werknemers met een leeftijd tussen 30 en 49 jaar tot het vaste personeelsbestand van de ondernemingen behoren. Hoe groter de categorie van deze werknemers in de totale groep van arbeidskrachten in een sector, hoe meer men kan aannemen dat er een interne arbeidsmarkt in die sector aanwezig is.

Daarnaast veronderstellen we dat werknemers tussen 15 en 34 jaar minder te vinden zijn op een interne arbeidsmarkt. Ze hebben een kortere anciënniteit opgebouwd en worden het eerst ontslagen. Hieruit kunnen we stellen dat de werkloosheid zich zal concentreren in de jongste leeftijdscategorieën.

In tabel 5 wordt enerzijds het aandeel werknemers tussen 30 en 49 jaar in de totale groep van personen met een betrekking per sector weergegeven en anderzijds het aandeel werklozen tussen 15 en 34 jaar in de totale groep van personen zonder een betrekking per sector. Naarmate de procentuele aandelen groter zijn, is de waarschijnlijkheid groter dat de sector gekenmerkt wordt door een interne arbeidsmarkt.

Tabel 5: Personen met een betrekking tussen 30 en 49 jaar en personen zonder een betrekking tussen 15 en 34 jaar, uitgedrukt in procent van het totaal aantal personen met een betrekking per sector respectievelijk in procent van het totaal aantal personen zonder een betrekking per sector in het Vlaamse gewest (2002)

Economische activiteit	% werknemers tussen 30 en 49 jaar	% werklozen ^a tussen 15 en 34 jaar ^b
A + B	48,9	11,5
C	59,9	6,0
D	62,3	20,3
E	50,4	14,5
F	58,1	11,8
G	60,1	24,1
H	55,0	35,5
I	60,0	15,4
J	59,2	13,9
K	57,9	28,2
L	64,1	11,6
M	59,1	7,1
N	62,4	21,9
O + P + Q	58,9	28,9

Bron: Nationaal Instituut voor de Statistiek + eigen berekeningen

^a Het betreffen werklozen die minder dan acht jaar geleden nog gewerkt hebben.

^b We nemen de leeftijdscategorie tussen 30 en 34 jaar eveneens op omdat de gegevens van het NIS uitgedrukt worden per leeftijdscategorie van tien jaar.

De sectoren die het meest werknemers tussen 30 en 49 jaar tewerkstellen, zijn de industrie, de overheidssector en de gezondheidszorg. Hun aandeel bedraagt telkens meer dan 60 %. De economische activiteiten waarin het minst werknemers in deze leeftijdscategorie tewerkgesteld worden, zijn de landbouw, jacht, bosbouw en visserij; de distributiesector van elektriciteit, gas en water en de horeca.

Werklozen tussen 15 en 34 jaar zijn het minst vertegenwoordigd in de sector van de winning van delfstoffen en de onderwijssector. Ze komen daarentegen het meest voor in de industrie, de gezondheidssector en groot- en kleinhandel en zelfs voor 28,2 % in de zakelijke dienstverlening en voor 35,5 % in de horeca.

5.2.2.2 Werkzekerheid

In voorgaande paragraaf werd reeds gewezen op de werkzekerheid van de interne arbeidsmarkten. Goed gedefinieerde loopbaanladders en afscherming van de externe

arbeidsmarkt brengen deze verhoogde arbeidszekerheid voor werknemers op een interne arbeidsmarkt met zich mee (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 28).

Tijdelijke arbeidskrachten zijn daarentegen onzeker over hun arbeidspositie (Forrier A., 2003, p. 184). Contracten van tijdelijke werknemers zijn gemakkelijk opzegbaar en deze werknemers zijn niet verbonden met de onderneming. Ze maken dan ook geen deel uit van de interne arbeidsmarkt. Tabel 6 toont het aantal loontrekkenden met een tijdelijk contract.

Tabel 6: Loontrekkenden met een tijdelijk contract, uitgedrukt in procent van het totaal aantal loontrekkenden per sector in het Vlaamse gewest (2002)

Economische activiteit	% werknemers met tijdelijk contract
A + B	7,8
C	0,0
D	4,9
E	3,2
F	3,1
G	6,1
H	10,6
I	4,4
J	2,4
K	10,5
L	10,0
M	17,8
N	8,1
O + P + Q	10,7

Bron: Nationaal Instituut voor de Statistiek + eigen berekeningen

In de horecasector, de zakelijke dienstverlening en de onderwijssector worden er het meest werknemers tewerkgesteld met een tijdelijke contract. Sectoren die meer vaste contracten aanbieden en dus meer werkzekerheid garanderen, zijn de industrie; de distributiesector van elektriciteit, gas en water; de bouwsector; de sector vervoer, opslag en communicatie en de financiële instellingen.

Een tijdelijke betrekking kan evenwel tot een vaste job leiden. Vaak hanteert de werkgever tijdelijke jobs als selectie-instrument. Contracten van bepaalde duur hebben het voordeel dat de werkgever na een periode van tewerkstelling de sterke en zwakke punten van de werknemers kent. Op basis hiervan kan de werkgever beslissen om al dan niet een vast contract aan te bieden. Er werd onderzoek verricht naar de transitiekans van tijdelijke arbeidskrachten aan de hand van de gegevens van de jaarlijkse Panel Studie van Belgische

Huishoudens. Hieruit blijkt dat de kans op een vast contract het hoogst is in het eerste jaar dat iemand tijdelijk tewerkgesteld wordt. Minstens één op vier maakt een overgang van tijdelijk naar vast werk (Peeters A., 1999, p. 72).

Vervolgens komen we tot een tweede maatstaf voor werkonzekerheid. Het betreffen gegevens over werknemers die uitkijken naar een andere betrekking omdat ze vrezen de huidige job te verliezen. Uiteraard gaat het hier om een subjectief criterium. De mate van onzekerheid steunt op de perceptie van de respondent. Evenwel kan dit een indicatie geven van de werkonzekerheid in een bepaalde sector.

Tabel 7: Personen met een betrekking die een andere betrekking zoeken omdat men denkt de betrekking te verliezen, uitgedrukt in procent van het totaal aantal personen met een betrekking per sector in het Vlaamse gewest (2002)

Economische activiteit	% werknemers die andere betrekking zoeken
A + B	-
C	-
D	1,2
E	0,5
F	0,8
G	0,7
H	0,4
I	1,3
J	0,5
K	0,9
L	0,4
M	1,0
N	0,9
O + P + Q	0,9

Bron: Nationaal Instituut voor de Statistiek + eigen berekeningen

Hoewel op basis van voorgaande analyse van de tijdelijke contracten besloten kon worden dat de industrie en de sector vervoer, opslag en communicatie meer werkzekerheid bieden, zoeken werknemers die tewerkgesteld zijn in deze sectoren het meest naar ander werk. Werknemers die tewerkgesteld worden in de distributiesector van elektriciteit, gas en water; de horeca; de financiële sector en de overheid zijn minder geneigd ander werk te zoeken.

5.2.2.3 Opleiding

Binnen een onderneming zijn de arbeidstaken bedrijfsspecifiek, vaak onder invloed van de ingezette technologie. Formele onderwijsinstituten kunnen dergelijke specifieke vaardigheden meestal niet voortbrengen. Aangezien werknemers met specifieke kwalificaties op de externe arbeidsmarkt moeilijk te vinden zijn, is het aangewezen de werknemers zelf op te leiden. Deze vorming “kan informeel zijn (praktijkleren, on-the-job training) of meer geformaliseerd via allerlei cursussen, vormingsnamiddagen, ...” (Omeij E., 1985, p. 82). Wanneer interne opleiding aangeboden wordt, is binding zowel vanuit het standpunt van de werkgever als van de werknemers voordelig. De werkgever wenst de hoge kosten voor training terug te verdienen, terwijl werknemers hun specifieke vaardigheden niet elders kunnen aanwenden.

5.2.2.3.1 Formele opleiding

Zoals reeds duidelijk is, bestaan er twee soorten permanente beroepsopleidingen: de formele en de informele opleiding. De sociale balansen van de Belgische, neerleggingsplichtige ondernemingen bieden gegevens over formele opleidingen in België. Deze balansen worden samen met de jaarrekeningen van deze ondernemingen door de Balanscentrale van de Nationale Bank van België verzameld en verwerkt. De Nationale Bank van België verstaat onder formele opleidingen cursussen (voor werknemers met een arbeidsovereenkomst) die speciaal ontwikkeld zijn voor het verstrekken van een beroepsopleiding. Deze cursussen vinden niet plaats op de werkvloer, maar bijvoorbeeld in een leslokaal, een opleidingscentrum of een werkplaats bedoeld voor deze activiteiten. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen interne en externe formele opleidingen. Dit onderscheid is niet gebaseerd op de fysieke locatie van de opleiding, maar op de organisator ervan. Opleidingen die ontwikkeld en georganiseerd worden door de onderneming zelf zijn interne formele opleidingen. Externe formele opleidingen worden daarentegen georganiseerd door een andere organisatie dan de betrokken onderneming, zoals de VDAB (Balanscentrale NBB, 2003, p. 14).

Onderstaande tabel geeft het aantal ondernemingen weer die formele opleidingen aanbieden, evenals het aantal werknemers die dergelijke opleidingen volgen, volgens de grootte van de onderneming. Er worden drie categorieën onderscheiden: kleine (tot 50 voltijdse equivalenten), middelgrote (50 tot 250 voltijdse equivalenten) en grote ondernemingen (meer dan 250 voltijdse equivalenten). Het betreffen Belgische ondernemingen die verplicht zijn een jaarrekening neer te leggen. De gegevens hebben betrekking op het jaar 2002.

Tabel 8: Het aantal ondernemingen met opleidingsactiviteiten, uitgedrukt in procent van het aantal ondernemingen + Het aantal werknemers die een opleiding volgen, uitgedrukt in procent van het totale personeelsbestand in de Belgische sociale balansen (2002)

Ondernemingsgrootte	% ondernemingen met opleidingsactiviteiten	% werknemers die opleiding volgen
Klein	5,9	7,0
Middelgroot	55,6	32,0
Groot	86,7	58,7
Totaal	10,9	39,9

Bron: Nationale Bank van België, 2003, p. 19

In het jaar 2002 boden 10,9 % van de ondernemingen formele trainingen aan waarbij 39,9 % van de werknemers opgeleid werden. Het aandeel stijgt volgens de grootte van de onderneming. Er is een aanzienlijk verschil in opleidingsinspanningen en participatiegraad tussen kleine en grote ondernemingen. De verklaring hiervoor kan gezocht worden bij de promotiemogelijkheden in het bedrijf. In kleine ondernemingen is de kans kleiner dat werknemers doorgroeien. Aangezien opleiding en promotie nauw verbonden zijn, bieden kleine ondernemingen dan ook weinig opleidingen aan. Werknemers in dergelijke ondernemingen zijn bovendien minder gemotiveerd om een opleiding te volgen, daar er geen carrièremogelijkheden aan verbonden zijn (Van Ruysseveldt J. en von Grumbkow, 1989, p. 150). Bijkomende verklaringen zijn dat de kosten voor training bij kleine bedrijven zwaarder doorwegen en dat kleine bedrijven minder in staat zijn om zelf cursussen te organiseren (Groot W. en Maassen-van den Brink H., 1998, p. 33).

5.2.2.3.2 Informele opleiding

Informele opleiding heeft betrekking op on-the-job training, namelijk vorming of begeleiding van nieuwe werknemers op de werkvloer. Aangezien er bij het NIS geen concrete gegevens beschikbaar zijn over on-the-job training in Vlaanderen, bespreken we twee opleidingsvormen die onrechtstreeks verbonden zijn met informele training.

Een eerste vorm van informele opleiding is de individuele beroepsopleiding in ondernemingen (IBO) van de VDAB. Wanneer een werkgever voor een bepaalde job geen kandidaten met de vereiste kwalificaties vindt, kan een beroep gedaan worden op deze opleidingsvorm. Dit is enkel mogelijk voor jobs waarvoor de VDAB zelf geen opleidingen organiseert. IBO is training van werkzoekenden op de werkvloer. Deze medewerkers verwerven dus bedrijfsspecifieke vaardigheden die niet beschikbaar zijn op de externe arbeidsmarkt. De duur

van de opleiding bedraagt minimaal één maand en maximaal zes maanden. De werkgever betaalt geen loon of RSZ, enkel een premie. Deze productiviteitspremie is het verschil tussen het normale loon en de gemiddelde werkloosheidsuitkering. Na afloop van de opleiding dient de werkgever de cursist een contract aan te bieden. De cursist moet minstens even lang in dienst blijven als de duur van de opleiding (VDAB, 2002, p. 3).

IBO biedt dus het voordeel dat de bedrijfsspecifieke vaardigheden van de job aangeleerd worden en dit tegen lage trainingskosten. De werkgever vermijdt daarenboven de kosten voor rekrutering. Aangezien de cursist vrijwel een volwaardig loon verdient en uitzicht heeft op een vaste job, verwerft de werkgever een gemotiveerde medewerker. Bovendien doet IBO dienst als selectie-instrument aangezien de werkgever de werknemer aan het werk zag tijdens de opleiding (De Volder M., 1999, p. 123). Dit wordt weerspiegeld in de tewerkstellingsresultaten na de IBO. Deze resultaten geven weer wat de arbeidssituatie is van de cursist zes maanden na het einde van de IBO. In het tweede semester van 2000 en het eerste semester van 2001 werden 2.997 IBO's beëindigd. Hiervan werkten¹⁴ 86,3 % van de werknemers voltijds en 2,6 % deeltijds. Slechts één op tien was nog steeds werkzoekend (VDAB, 2003, p. 42).

Een tweede vorm van informele opleiding is mentorschap. Daarbij worden nieuwe werknemers tijdens het werk bijgestaan door een mentor of peter. Het kan eveneens gaan om werknemers die nieuwe taken moeten aanleren of terechtkomen in een andere functie. Tijdens het leerproces wordt de opgebouwde kennis, expertise en ervaring van de mentor overgedragen aan de minder ervaren werknemer (Gielen H., 2002, p. 42).

De wet van 5 september 2001 tot de verbetering van de werkgelegenheidsgraad van de werknemers moedigt mentorschap aan. Een werknemer van minstens 50 jaar die beslist om zijn arbeidsprestaties met de helft te verminderen in het kader van het tijdkrediet¹⁵, kan ingeschakeld worden voor dergelijke vormingsactiviteiten ten voordele van nieuwe werknemers (Balanscentrale NBB, 2003, p. 17). Vanaf het boekjaar 2002 moet elke Belgische, neerleggingsplichtige onderneming gegevens met betrekking tot vorming, begeleiding en mentorschap in het kader van de wet van 5 september 2001 opnemen in de sociale balans. In 2002 werden 4.850 werknemers ingezet ter begeleiding van 21.465 nieuwe werknemers. Dit

¹⁴ Het is evenwel mogelijk dat de cursist bij een andere werkgever tewerkgesteld werd.

¹⁵ Sinds 1 januari 2002 is de loopbaanonderbreking vervangen door het tijdkrediet. Ofwel bestaat het tijdkrediet uit een volledige schorsing van de arbeidsprestaties, ofwel worden de arbeidsprestaties verminderd tot een halftijdse betrekking (Humblet P. et al, 2002, p. 184).

komt neer op 1,6 % van het totale personeelsbestand dat in de sociale balansen is opgenomen (NBB, 2003, p. 20).

5.2.2.4 Institutionele factoren

In het theoretische gedeelte werd gewezen op de institutionele factoren die de interne arbeidsmarkt beïnvloeden. Het stimuleringsbeleid van de overheid met betrekking tot opleiding van werknemers maakt hier deel van uit. De overheid zet zich in om de kwalificaties van de werknemers te verbeteren. In vorige paragraaf kwam reeds het mentorschap aan bod. Ook opleidingscheques bevorderen het vormingsbeleid van de ondernemingen.

De grootte van de onderneming is evenzeer van belang voor het personeelsbeleid binnen een onderneming. De omvang van een onderneming wordt weergegeven door het aantal werknemers. Hoe meer werknemers in de onderneming tewerkgesteld zijn, hoe meer vacatures intern opgevuld kunnen worden en hoe groter het aantal promotiemogelijkheden (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 66).

De gegevens met betrekking tot de grootte van de onderneming zijn deze voor het Vlaamse gewest voor het jaar 2002 en zijn afkomstig van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid. Hierbij dient opgemerkt te worden dat in deze gegevens enkel ondernemingen en werknemers zijn opgenomen die RSZ-bijdragen betalen. We bekijken hoeveel ondernemingen per sector er zijn met 100 tot 499 werknemers.

Tabel 9: Het aantal ondernemingen met 100 tot 499 werknemers, uitgedrukt in procent van het totaal aantal ondernemingen per sector in het Vlaamse gewest (situatie op 30 juni 2002)

Economische activiteit	Aantal bedrijven met 100 tot 499 werknemers	% bedrijven met 100 tot 499 werknemers
A + B	13	0,3
C	1	2,1
D	718	4,6
E	29	16,7
F	130	0,8
G	228	0,5
H	24	0,2
I	172	2,4
J	46	0,9
K	374	2,0
L	301	8,5
M	387	9,6
N	433	5,7
O + P + Q	70	0,6

Bron: Rijksdienst voor Sociale Zekerheid + eigen bewerkingen

De sectoren met het meest aantal ondernemingen met 100 tot 499 werknemers zijn de industrie, de overheidssector, de onderwijssector en de gezondheidssector. Procentueel heeft de distributiesector van elektriciteit, gas en water opvallend veel van dergelijke ondernemingen, hoewel dit slechts neerkomt op 29 ondernemingen.

5.2.2.5 De economische omgeving

Een belangrijke factor die de interne arbeidsmarkt beïnvloedt, is de economische situatie. Bij een onverwachte stijging van de productvraag wordt een flexibele arbeidsinzet verlangd. Tijdelijke tewerkstelling, zoals uitzendarbeid en contracten van bepaalde duur, biedt het voordeel dat extra werknemers snel aangenomen en afgestoten kunnen worden (Peeters A., 1999, p. 72). Er is weinig binding tussen tijdelijke arbeidskrachten en de onderneming. De gegevens met betrekking tot het aantal werknemers met een tijdelijk contract werden reeds in tabel 6 weergegeven.

De onderneming kan schommelingen in de productvraag ook intern opvangen, zonder extra werknemers aan te werven. Een mogelijkheid is de werknemers te laten overwerken. Tabel 10 toont het aantal werknemers die overuren werken per sector.

Tabel 10: Personen met een betrekking die overuren werken, uitgedrukt in procent van het totaal aantal personen met een betrekking per sector in het Vlaamse gewest (2002)

Economische activiteit	% werknemers die overuren werken
A + B	-
C	-
D	0,8
E	-
F	0,6
G	0,8
H	1,7
I	1,2
J	1,4
K	0,6
L	1,4
M	0,5
N	1,5
O + P + Q	1,4

Bron: Nationaal Instituut voor de Statistiek + eigen berekeningen

De verkregen cijfers liggen dicht bij elkaar. De horeca steekt er bovendien met 1,7 %. Deze cijfers moeten genuanceerd worden aangezien niet alle overuren een indicatie zijn voor interne flexibiliteit bij economische fluctuaties. Het is mogelijk dat overwerk structureel van aard is. Het structurele karakter is nog sterker uitgesproken bij flexibele aanpassingsinstrumenten zoals deeltijdse arbeid en ploegenarbeid. Daarom worden het aantal werknemers die in ploeg werken of een deeltijdse betrekking hebben niet opgenomen in de analyse.

5.2.3 Besluit

Hoewel we voorzichtig en genuanceerd met de geaggregeerde data van de enquête van de arbeidskrachten dienen om te gaan, kunnen we stellen dat er aanwijzingen zijn dat er interne arbeidsmarkten aanwezig zijn in de Vlaamse sectoren. Aan de hand van de leeftijdsstructuur van werknemers kunnen we aannemen dat de industrie, de overheidssector en de sector van de gezondheidszorg het meest promoveren op basis van anciënniteit. De leeftijdsstructuur van werklozen geeft aan dat eveneens in de industrie en de sector van de gezondheidszorg jonge werknemers het meest ontslagen worden. De leeftijdsstructuur is evenwel een zeer grove indicator voor promotie en ontslag. Voor wat betreft de werkzekerheid binnen Vlaamse sectoren, zijn we geneigd ons te baseren op de afwezigheid van tijdelijke contracten. Dergelijke contracten zijn in mindere mate aanwezig in de industrie, de distributiesector van

elektriciteit, gas en water, de bouwsector, de sector vervoer, opslag en communicatie en de financiële sector. Op basis van gegevens van de Nationale Bank van België kunnen we besluiten dat Belgische bedrijven inspanningen leveren om formele opleidingen aan hun werknemers aan te bieden. We stellen vast dat de opleidingsinspanningen groter zijn naarmate er meer werknemers tewerkgesteld worden. Ook informele vorming, zoals de individuele beroepsopleiding in ondernemingen en het mentorschap, komt vaak voor in België. Tenslotte onderzochten we enkele factoren die op een interne arbeidsmarkt inspelen. Hoewel we geen conclusies kunnen nemen met betrekking tot de invloed van de economische omgeving, zien we dat institutionele factoren wel een rol spelen. We verwijzen daarmee naar de verscheidene tewerkstellings- en opleidingsmaatregelen van de overheid en de invloed van de grootte van de ondernemingen. Sectoren met een hoog aantal werknemers per bedrijf zoals de industrie, de overheids-, de onderwijs- en de gezondheidssector, hebben dan ook een grotere waarschijnlijkheid om een interne arbeidsmarkt te vertonen.

5.3 De interne arbeidsmarkt in de Vlaamse overheid

In voorgaande analyse van de interne arbeidsmarkt in Vlaanderen werd duidelijk dat de openbare sector bepaalde karakteristieken van de interne arbeidsmarkt vertoont. Aan de hand van een case study van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap bespreken we hier in welke mate deze kenmerken voorkomen.

Grandjean (1981) geeft aan dat de overheid als een interne arbeidsmarkt beschouwd kan worden. Het is een bureaucratische instelling die dezelfde kenmerken als de interne arbeidsmarkt deelt, zoals intredepoorten, werving en promotie gebaseerd op gevestigde bureaucratische procedures en interne rekrutering vanuit een lager niveau (Grandjean B.D., 1981, p. 1059). Een langdurige interne loopbaan binnen de overheid brengt voor de ambtenaren grote werkzekerheid met zich mee. De overheid heeft dan ook een laag personeelsverloop (Koek A. en Glebbeek A., 1999, p. 314). De hiërarchische niveaus en het eraan gekoppelde loon binnen de overheid vormen eveneens een indicatie voor een interne arbeidsmarkt.

5.3.1 De data

Voor de analyse gebruiken we gegevens over het personeelsbeleid binnen de afdelingen van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap in 2002. De meeste data hebben betrekking op de situatie op 31 december 2002. Er moet dus opgemerkt worden dat het gaat over momentopnames. Voor een uitgebreide uiteenzetting van het personeelsbeleid verwijzen we naar het “Beleidsrapport: Personeel en Organisatie” van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (2003). Voorts baseren we ons voor de verruimde interne arbeidsmarkt binnen de diensten van de Vlaamse overheid enerzijds op het gesprek met de heer Geys (interne arbeidsmarktbeheerder) en anderzijds op het kwantitatieve en kwalitatieve rapport, opgesteld door de afdeling Werving en Personeelsbewegingen van het ministerie.

In de openbare sector worden er twee soorten ambtenaren onderscheiden: statutaire en contractuele ambtenaren. Statutaire of vastbenoemde ambtenaren vervullen een functie die voor de overheid structureel en permanent is. Deze banen zijn dan ook steeds van onbepaalde duur. Contractuele ambtenaren hebben daarentegen een contractuele overeenkomst van bepaalde of onbepaalde duur. Ze worden in dienst genomen om bepaalde projecten of opdrachten tot een goed einde te brengen.

Op basis van het behaalde diploma komen werknemers van het ministerie in een bepaald niveau terecht. Er worden vier niveaus onderscheiden: A, B, C en D, waarbij A het hoogste niveau weergeeft. Voor het onderscheid tussen de vier niveaus verwijzen we naar bijlage 2. Elk niveau is verder onderverdeeld in verschillende rangen, waaraan het loon gekoppeld is.

5.3.2 De analyse

De gegevens van het personeelsbeleid binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap laten niet toe om een gedetailleerde case study te maken over de interne arbeidsmarkt binnen deze organisatie zoals dat bij Mace het geval is (cfr. supra). Het is bijvoorbeeld niet mogelijk om te analyseren wat de kenmerken zijn van werknemers die toetreden tot het ministerie (“ports of entry”) of van werknemers die langs de verruimde interne arbeidsmarkt een nieuwe functie aannemen. We kennen daarentegen wel de karakteristieken van de personeelsleden die binnen de onderneming horizontaal of verticaal doorstromen. De loonstructuur en de

opleidingen binnen het ministerie kunnen eveneens bestudeerd worden, alsook de uitstroom van personeelsleden en de invloed van overheidsmaatregelen. We starten de analyse met een beschrijving van het personeelsbestand.

5.3.2.1 Het personeelsbestand

Over heel 2002 gespreid zijn er in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap 13.787 werknemers tewerkgesteld geweest. In oktober van het jaar 2002 werden er 704 federale personeelsleden (overwegend van het ministerie van Landbouw) naar de administratie Land- en Tuinbouw van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap overgeheveld in het kader van het Lambermont-akkoord. Het personeelsbestand zonder de Lambermont-overdracht bedraagt dus 13.083 werknemers (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2003, p. 14).

Op 31 december 2002 waren er 13.141 personeelsleden in dienst, dit zijn er 12.440 wanneer geen rekening wordt gehouden met de Lambermont-overdracht. Tabel 11 deelt het personeelsbestand (exclusief de Lambermont-overdracht) op 31 december 2002 in volgens geslacht, statuut, niveau en leeftijd.

Tabel 11: Het aantal werknemers op 31 december 2002 volgens geslacht, statuut, niveau en leeftijdscategorie, uitgedrukt in procent van het totaal aantal werknemers in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (exclusief Lambermont-overdracht)

	Aantal werknemers	% werknemers
Geslacht		
Man	7.567	60,8
Vrouw	4.873	39,3
Statuut		
Contractueel	3.091	24,8
Statutair	9.349	75,2
Niveau		
A	3.385	27,2
B	1.387	11,2
C	3.371	27,1
D	4.297	34,5
Leeftijdscategorie		
< 25	496	4,0
25-34	2.331	18,7
35-44	3.111	25,0
45-54	4.451	35,8
>54	2.051	16,5
Totaal	12.440	100,0

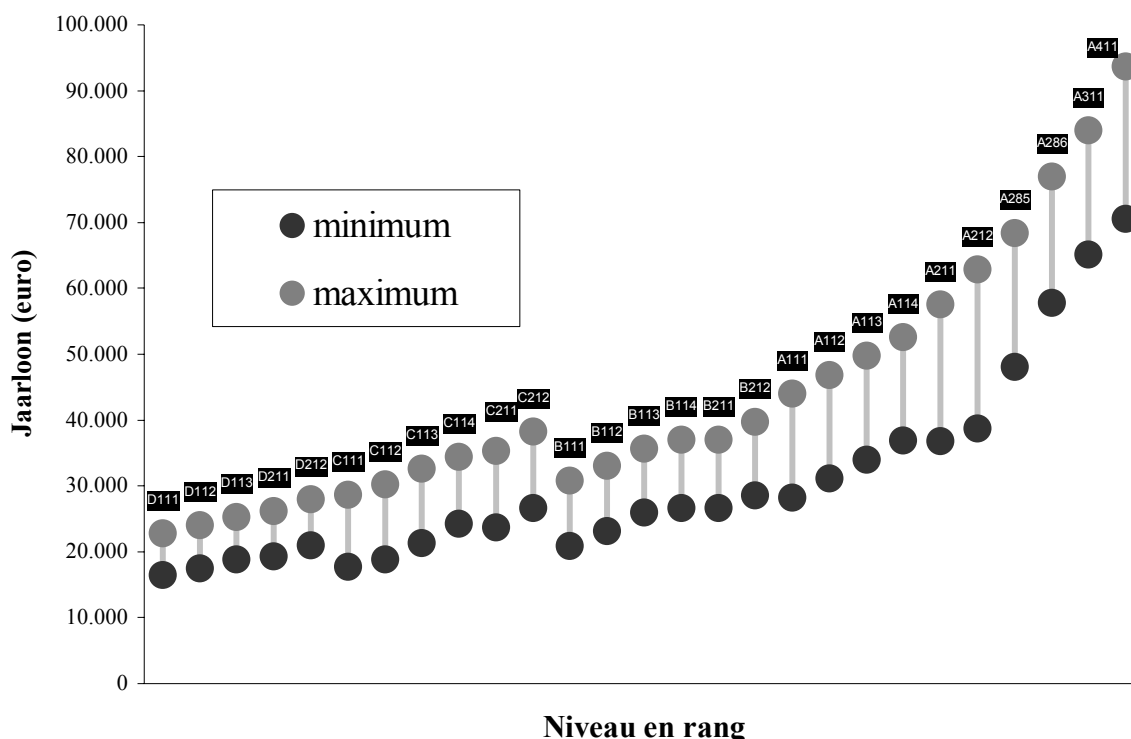
Bron: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2003, p. 16 + eigen berekeningen

Uit de tabel blijkt dat mannen (60,8 %) en statutaire ambtenaren (75,2 %) sterk vertegenwoordigd zijn. Werknemers van het niveau D komen het meest voor (34,5 %), gevolgd door werknemers van niveau A en C. Wat betreft de leeftijdsstructuur, worden er het meest werknemers tussen 35 en 54 jaar tewerkgesteld. Deze personeelsleden bouwen op basis van hun anciënniteit reeds enkele rechten op en kunnen als de vaste werknemers van het ministerie beschouwd worden. Het ministerie tracht deze ervaren medewerkers dan ook te behouden door een goed personeelsbeleid te voeren.

5.3.2.2 De loonstructuur

Op een interne arbeidsmarkt weerspiegelt het loon het hiërarchisch niveau van de job. Deze rangschikking is gebaseerd op de karakteristieken van de baan. Elke job op een verschillend niveau wordt geassocieerd met een bepaalde loonhoogte. Er ontstaat aldus een loonhiërarchie (Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, p. 66-67).

Figuur 2: Minimum- en maximumwaarde van de salarisschalen



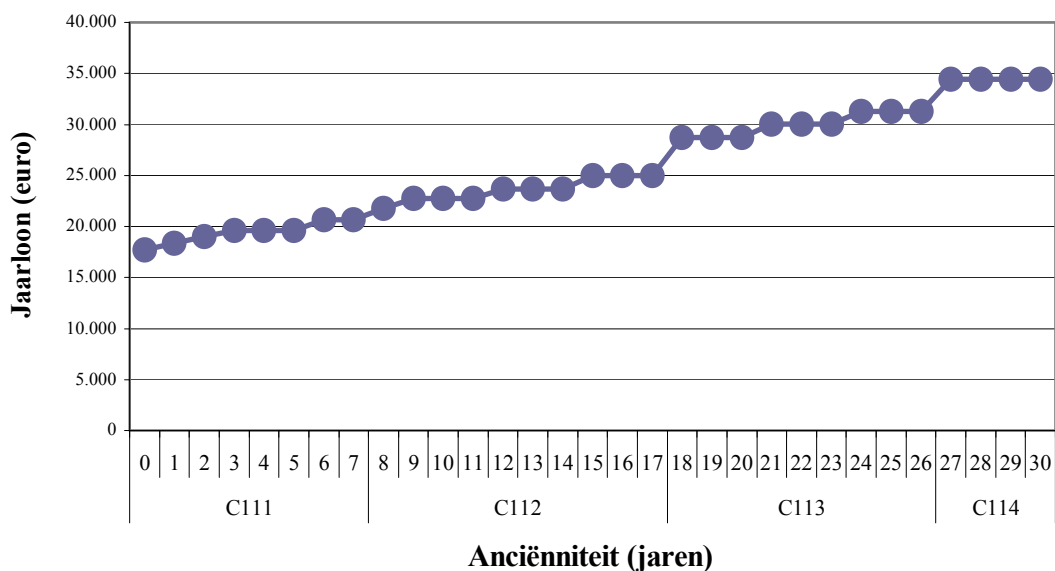
Bron: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

Het hiërarchisch niveau binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap is gebaseerd op het opleidingsniveau van de werknemer (bijlage 2). Figuur 2 toont aan dat ambtenaren van

niveau A gemiddeld een hoger loon krijgen dan ambtenaren van niveau B, terwijl deze laatsten een hoger loon krijgen dan ambtenaren¹⁶ van niveau C, enzovoort. Ook binnen de niveaus bestaan er verschillende loonhoogtes (vergelijk niveau A1 en A2). Er kan dus van een interne loonstructuur gesproken worden.

Werknemers binnen het ministerie kunnen op twee manieren in een hogere salarisschaal terechtkomen. Enerzijds bereiken ambtenaren een hoger loonniveau wanneer ze naar een hogere rang of niveau gepromoveerd worden. Anderzijds wordt een hoger loon bekomen naarmate ambtenaren langer tewerkgesteld worden. Figuur 3 geeft weer hoe een werknemer van niveau C1 een hoger loon krijgt bij een stijgende anciënniteit. Deze salarisstructuur op basis van de anciënniteit van de werknemer weerspiegelt een kenmerk van de interne arbeidsmarkt. Werknemers die pas in de organisatie intreden zijn namelijk afgesloten van het hogere loonniveau van de “insiders” (Koek A. en Glebbeek, 1999, p. 316). Het startloon van nieuwe werknemers (“entrants”) is gemiddeld laag, maar stijgt naarmate deze werknemers langer in de onderneming blijven. Dit stelt het ministerie ertoe in staat bekwaam personeel te behouden en te motiveren.

Figuur 3: De financiële loopbaan van de medewerker C1



Bron: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

¹⁶ Het is evenwel mogelijk dat bijvoorbeeld het loon van werknemers met de hoogste rang binnen niveau C hoger is dan het loon van werknemers met de laagste rang binnen niveau B.

5.3.2.3 Opleidingen

Net als alle interne arbeidsmarkten hecht ook de overheid belang aan opleiding. Het stelt de werknemers ertoe in staat zich te specialiseren en hun job beter uit te oefenen. Aangezien de taken van de medewerkers van het ministerie specifiek zijn en de opleidingskosten hoog, wil het ministerie zijn werknemers niet verliezen aan de privé-sector. De personeelsleden zullen minder geneigd zijn het ministerie te verlaten wanneer ze opleidingsmogelijkheden krijgen en meer specifieke vaardigheden verwerven.

Onderstaande tabel toont het aantal werknemers die aan formele vormingsactiviteiten deelnamen volgens persoonlijke en beroepskenmerken. Het betreffen dus geen opleidingen op de werkvloer, maar in leslokalen en dergelijke.

Tabel 12: Het aantal werknemers die in 2002 minstens aan één formele vormingsactiviteit hebben deelgenomen volgens geslacht, statuut, niveau en leeftijdscategorie, uitgedrukt in procent van het totaal aantal werknemers per categorie in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

	% werknemers die deelnamen aan vormingsactiviteit
Totaal	52,9
Geslacht	
Man	47,7
Vrouw	60,9
Statuut	
Contractueel	66,6
Statutair	47,8
Niveau	
A	68,6
B	68,0
C	39,4
D	46,2 ^a
Leeftijdscategorie	
< 25	42,1
25-34	71,4
35-44	56,0
45-54	60,0
>54	40,2

Bron: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2003, p. 64

^a Dit cijfer is vertekend door de verscheidene vormingsacties in het kader van de upgradering van niveau E naar D.

In 2002 namen 52,9 % van de medewerkers van het ministerie deel aan tenminste één formele vormingsactiviteit. Het is opvallend dat de vormingsparticipatie groter is bij vrouwen dan bij mannen en dat meer contractuele ambtenaren participeren dan statutaire ambtenaren.

Personeelsleden die vast benoemd zijn en grotere werkzekerheid genieten, zijn dus minder geneigd een opleiding te volgen. Wat betreft het niveau, nemen werknemers van niveau A en B het meest deel aan opleidingen. Dit kan erop wijzen dat deze werknemers meer specifieke taken uitvoeren dan werknemers van niveau C en D. Tenslotte merken we op dat de hoogste vormingsparticipatie wordt aangetroffen bij personeelsleden van 25 tot 34 jaar. Op deze leeftijd treden dan ook het meest aantal werknemers in het ministerie in. Ze vereisen de meeste vorming om hun functie behoorlijk uit te kunnen oefenen. De participatiegraad van ambtenaren tussen 35 en 54 is eveneens hoog. Aangezien de jobinhoud na verloop van tijd wijzigt, is het ook voor deze werknemers van belang dat ze bijkomende kwalificaties opbouwen.

5.3.2.4 Interne versus externe rekrutering

Vervolgens gaan we na in elke mate de afdelingshoofden van het ministerie beroep doen op de interne arbeidsmarkt. Het afdelingshoofd kan voor het opvullen van openstaande betrekkingen kiezen tussen de interne en de externe arbeidsmarkt. De keuze is gebaseerd op de aard van de vacature en van de respectievelijke wervingskanalen. De duur en kostprijs van werving en selectie spelen hierbij een belangrijke rol. Tabel 13 geeft het aantal ingevulde vacatures via formele selectieprocedures weer. Externe rekrutering¹⁷ heeft enkel betrekking op vacatures voor statutaire functies in 2002.

Tabel 13: Het aantal extern en intern ingevulde vacatures in 2002, uitgedrukt in procent van het totaal aantal ingevulde vacatures in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

Rekrutering	Aantal ingevulde vacatures	% ingevulde vacatures
Extern	678	80,6
Intern		
VIA	43 ^a	5,1
Intradepartementaal	115	13,7
Interdepartementaal buiten VIA	5	0,6
Totaal	841	100,0

Bron: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2003, p. 40 en p. 44-46 + eigen bewerkingen

^a Dit cijfer heeft eveneens betrekking op het aantal ingevulde vacatures binnen de Vlaamse wetenschappelijke instellingen

¹⁷ Er waren bij het maken van het rapport "Personeel en organisatie" van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap nog geen cijfers beschikbaar over externe vacatures voor de contractuele betrekkingen in 2002.

In 2002 werden er 841 openstaande betrekkingen opgevuld. Hiervan werden 80,6 % van de werknemers op de externe arbeidsmarkt aangetrokken. Interne werving was goed voor 19,4 %. Via de verruimde interne arbeidsmarkt¹⁸ (VIA) werden 43 vacatures ingevuld. De departementen kunnen evenwel beslissen om vacatures enkel voor het eigen personeel open te stellen. Er werden hierbij 144 betrekkingen aangeboden (vooral voor functies op niveau B en C) waarvan er 115 ingevuld werden. Daarnaast vinden er eveneens interdepartementale selectieprocedures plaats buiten de VIA. Dit gebeurt in het bijzonder voor het lijnmanagement (afdelingshoofd, directeur- en secretaris-generaal). In 2002 werden slechts 5 vacatures aangeboden.

Niettegenstaande het grootste deel van de rekrutering extern gebeurt, wordt interne werving in het ministerie gestimuleerd om het eigen personeel maximale doorgroeimogelijkheden te bieden. De VIA speelt hierin een belangrijke rol. Aangezien de VIA slechts van start is gegaan op 18 februari 2002, moet dit initiatief nog de kans krijgen om te groeien. Er kan dus gesteld worden dat het aandeel van de interne werving in de totale rekrutering in de toekomst zal stijgen. De heer Geys, VIA-coördinator, wijst er op dat in 2003 het aandeel van de VIA reeds 7 % bedroeg en verwacht dat dit tot 15 % zal stijgen (gesprek met de heer Geys T., 30 maart 2004, Brussel).

5.3.2.5 Mobiliteit en promotie

In deze paragraaf bekijken we de mate waarin personeelsleden binnen het ministerie doorstromen, alsook de kenmerken van deze werknemers. Hoewel voorgaande tabel reeds een indicatie gaf over de interne mobiliteit binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, stapten er ook heel wat personeelsleden naar een andere functie over op een informele manier, dit is zonder formele vacatureplaatsing. Daarom analyseren we enerzijds de personeelsbewegingen tussen afdelingen (horizontale mobiliteit) op basis van de geregistreerde affectiewijzigingen en anderzijds de verticale mobiliteit aan de hand van de geregistreerde wijzigingen in de rang van de personeelsleden.

¹⁸ Begin 2002 werd de interne arbeidsmarkt van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap verruimd tot de Vlaamse wetenschappelijke instellingen en de Vlaamse openbare instellingen (cfr. infra)

Tabel 14: Het aantal werknemers die in 2002 minstens één keer naar een andere afdeling van het ministerie zijn overgestapt volgens geslacht, niveau en leeftijdscategorie, uitgedrukt in procent van het totaal aantal werknemers per categorie (exclusief Lambermont-overdracht)

Leeftijds-categorie	Geslacht		Niveau				Totaal
	Man	Vrouw	A	B	C	D	
< 25	5,5	6,2	6,2	3,6	8,6	5,0	5,8
25-34	4,0	5,1	5,8	2,3	4,8	4,1	4,6
35-44	3,7	3,9	5,0	4,9	4,6	1,9	3,8
45-54	1,7	2,2	2,8	2,2	1,8	1,5	1,9
>54	1,5	0,5	1,4	0,9	0,4	1,8	1,3
Totaal	2,6	3,5	4,1	2,9	2,9	2,0	2,9

Bron: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap + eigen berekeningen

In 2002 stapten 364 personeelsleden ten minste één keer over naar een andere afdeling. Dit komt neer op 2,9 % van het totale personeelsbestand. Uit tabel 4 blijkt de groep werknemers tot 44 jaar het meest mobiel te zijn. Aangezien de leeftijd de anciënniteit weerspiegelt, kunnen we aannemen dat de mobiliteit daalt naarmate de personeelsleden langer in het ministerie tewerkgesteld worden. Het valt op dat de gemiddelde mobiliteitsratio groter is bij vrouwen (3,5 %) dan bij mannen (2,6%). Bij werknemers van niveau A is de horizontale mobiliteit het grootst (4,1 %), terwijl dit bij werknemers van niveau D het laagst is (2 %). Personeelsleden van het laagste niveau zijn dus minder inzetbaar in andere functies.

Tabel 15: Het aantal werknemers die in 2002 minstens één keer naar een hogere rang of niveau zijn gepromoveerd in het ministerie volgens geslacht, niveau en leeftijdscategorie, uitgedrukt in procent van het totaal aantal werknemers per categorie (exclusief Lambermont-overdracht)

Leeftijds-categorie	Geslacht		Niveau				Totaal
	Man	Vrouw	A	B	C	D	
< 25	3,0	5,0	1,0	0,7	7,9	5,8	4,0
25-34	2,2	3,9	2,3	4,1	4,6	2,3	3,1
35-44	3,0	6,8	7,0	8,8	4,3	2,1	4,7
45-54	1,7	2,3	4,2	7,3	0,9	0,5	2,0
>54	0,6	0,0	0,5	5,3	0,0	0,1	0,5
Totaal	1,9	3,9	3,7	5,8	2,4	1,2	2,7

Bron: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap + eigen berekeningen

Vervolgens bekijken we het promotiebeleid van het ministerie (tabel 5). Er werden in 2002 335 werknemers gepromoveerd. Dit betekent een gemiddelde promotieratio van 2,7 %. Promotie vindt vooral plaats bij werknemers tussen 35 en 44 jaar. Net zoals bij horizontale

mobiliteit promoveerden vrouwen (3,9 %) meer dan mannen (1,9 %). Opnieuw blijkt dat personeelsleden van niveau D weinig intern mobiel zijn. Hun promotieratio¹⁹ bedraagt slechts 1,2 %. Er dienen dus maatregelen genomen te worden om de mobiliteit van deze medewerkers binnen het ministerie te bevorderen (cfr. infra). Werknemers van niveau A en B maken op een leeftijd van 35 tot 54 het meest kans op bevordering. Dit wijst erop dat anciënniteit een belangrijke rol speelt bij de promotiemogelijkheden.

5.3.2.6 De verruimde interne arbeidsmarkt (VIA)

5.3.2.6.1 Omschrijving

Op 18 februari 2002 werd van start gegaan met de uitbouw van een interne arbeidsmarkt binnen de Vlaamse overheid: de VIA (verruimde interne arbeidsmarkt). De VIA vergroot de mobiliteit van de ambtenaren tussen de deelorganisaties van de Vlaamse overheid: het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (MVG), de 5 Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen (VWI) en 18 van de 23 Vlaamse Openbare Instellingen (VOI). Voor een lijst met alle deelnemende organisaties verwijs ik naar bijlage 3.

Door dit initiatief zijn personeelsleden in staat via een soepele procedure over te stappen van de ene naar de andere organisatie. In een eerste fase is de aanpak van de VIA vacaturegericht. Dit wil zeggen dat werknemers niet zelf kunnen solliciteren. Ze moeten reageren op een vacature die de vragende organisatie aanbiedt. In een latere fase zullen spontane sollicitaties mogelijk worden. Daarnaast is enkel horizontale mobiliteit op de VIA mogelijk. Dit betekent dat personeelsleden alleen kunnen solliciteren voor vacatures van hetzelfde niveau en van dezelfde rang. Deze afscherming maakt het mogelijk dat werknemers die overstappen naar een andere organisatie hetzelfde loon kunnen behouden, evenals alle andere verworven rechten (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2002, p. 53).

De VIA staat zowel open voor statutaire als voor contractuele ambtenaren. De realiteit geeft echter weer dat er vooral statutaire vacatures aangeboden worden en dat contractuele vacatures moeilijk opgevuld worden (cfr. infra). Personeelsleden met een vervangingscontract komen niet in aanmerking voor de VIA-vacatures, evenals het wetenschappelijke personeel en het instructiepersoneel van de VDAB (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2002, p. 53). Er

¹⁹ De promotieratio van werknemers van het laagste niveau wordt bovendien gunstig bijgekleurd door de eenmalige opwaardering van personeelsleden van niveau E naar niveau D.

geldt namelijk een principe dat de werknemers een vergelijkbaar personeelsstatuut dienen te hebben van wat binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap gehanteerd wordt.

De vacatures worden bekend gemaakt op de VIA-vacaturesite. De geïnteresseerde personeelsleden kunnen op deze site actief op zoek gaan naar nieuwe functies. Momenteel biedt ook Vlimpers²⁰ VIA-vacatures aan. Vanaf 1 mei 2004 wordt de VIA-site geïntegreerd in Vlimpers. Dit nieuw, modern en elektronisch vacature- en selectiebeheerssysteem zal eveneens de VIA-databank bevatten. Het vereenvoudigt de personeelsadministratie en is via het internet en het intranet van het ministerie makkelijk toegankelijk (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2004b, p. 9).

Tussen de deelnemende organisaties werden goede afspraken gemaakt die ervoor moeten zorgen dat de procedures op een vlotte, transparante en professionele manier verlopen. Er werd een VIA-charter opgesteld waarin de deontologische basisprincipes van de VIA werden vastgelegd (objectiviteit, selectiedeskundigheid, betrouwbaarheid, discretie, kandidaat-vriendelijke aanpak, respect voor de regelgeving). Men verbindt zich ertoe een aantal professionele en ethische normen in verband met werving, rekrutering en selectie na te leven (Charter ..., 2002, p. 10). Er wordt gezorgd voor een goede ondersteuning van de overstappende werknemer om een vlotte overgang mogelijk te maken. Deze werknemer moet volgens de regelgeving drie maanden na de selectiebeslissing de nieuwe functie vervullen. Dit betekent evenwel dat er in de afdeling waaruit de werknemer vertrekt een nieuwe vacature ontstaat (vacatureketen). Het afdelingshoofd kan deze openstaande betrekking eveneens intern opvullen langs de VIA of kan kiezen voor de externe arbeidsmarkt.

Personeelsverantwoordelijken zijn niet verplicht vacatures op te vullen langs de VIA. De keuze tussen de interne en de externe arbeidsmarkt gebeurt op basis van een afweging van de voor- en nadelen van beide rekruteringskanalen. Daarbij speelt de snelheid waarmee men over de nieuwe werknemer kan beschikken een rol, evenals de vereiste kennis en competenties voor de functie en de kostprijs van de werving en de selectie. Vaak is de beslissing afhankelijk van de ingesteldheid van het afdelingshoofd ten opzichte van de VIA (gesprek met de heer Geys T., 30 maart 2004, Brussel).

²⁰ Vlaams Intermodulair Personeelssysteem

Men kan tegenwerpen dat de VIA geen echte interne arbeidsmarkt is omdat er een groot aantal verschillende organisaties in gegroepeerd worden. Glebbeek (1993) stelt evenwel dat alle “arbeidsplaatsen waarvan de processen van inrichting, prijsvorming en allocatie onderworpen zijn aan één bestuurlijk regime” deel uitmaken van een interne arbeidsmarkt (Glebbeek A., 1993, p. 45). Dit is het geval bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, de VOI's en de VWI's. Alle organisaties hebben dezelfde hiërarchische niveaus en de eraan gekoppelde loonstructuur. Dit wijst op het belang van een vergelijkbaar personeelsstatuut van de werknemers. De organisaties zijn tot op zekere hoogte met elkaar verbonden door gemeenschappelijke regels en procedures en tussen de instellingen bestaan er regelmatige personeelsstromen. Vanuit deze optiek kan er volgens Koek en Glebbeek (1999) gesproken worden van een interne arbeidsmarkt.

5.3.2.6.2 Belang van VIA

De VIA kwam tot stand naar aanleiding van de personeelstevredenheidsonderzoeken die in het ministerie gevoerd worden. Daarbij werd duidelijk dat het personeel meer doorstroommogelijkheden wenst. Wanneer werknemers gemakkelijker van functie kunnen veranderen, vergroot de kans dat ze een functie uitoefenen die dicht aanleunt bij hun capaciteiten en interesses. Bovendien worden de opgebouwde rechten en financiële voordelen meegenomen bij de overgang van de ene deelorganisatie naar de andere. Dit alles heeft als gevolg dat de werknemers een grotere arbeidsmotivatie krijgen. Er is dus een kleiner risico om goede en ervaren arbeidskrachten aan de externe arbeidsmarkt te verliezen. Bovendien verloopt de rekrutering via de interne arbeidsmarkt sneller en goedkoper (Charter ..., 2002, p. 5-6). De VIA betreft namelijk een nieuw wervingskanaal waarlangs de deelorganisaties van de Vlaamse overheid beroep kunnen doen op een rekruteringspotentieel van (in principe) meer dan 30.000 personeelsleden die reeds vertrouwd zijn met de overheid. De nieuwe kandidaten zijn dus snel inzetbaar in vergelijking met werknemers van de externe arbeidsmarkt. De grote wervingspool vergroot bovendien de kans dat de vacature ingevuld wordt.

“De VIA kan dus zowel voor de betrokken organisaties als voor de personeelsleden een win-win-situatie creëren” (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2002, p. 53). Daarom is het belangrijk dat alle partijen voldoende geïnformeerd worden over de VIA. Er werd dan ook een interne communicatiecampagne opgezet om de leidende ambtenaren attent te maken op de mogelijkheden en de voordelen van het nieuwe systeem. Om bij elke betrokken organisatie een voldoende breed draagvlak te creëren, is er eveneens een netwerk van VIA-contactpersonen actief.

5.3.2.6.3 De resultaten

Vervolgens bekijken we hoeveel vacatures werden aangeboden en ingevuld in de jaren 2002 en 2003. Er moet hierbij rekening gehouden worden dat de VIA zich nog in een opstartfase bevindt en dus nog tijd moet krijgen om verder te groeien.

Tabel 16: Het aantal aangeboden en ingevulde vacatures in 2002 en 2003 van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, de Vlaamse wetenschappelijke instellingen en de Vlaamse openbare instellingen

Instelling	2002		2003	
	Aantal aangeboden	Aantal ingevuld	Aantal aangeboden	Aantal ingevuld
MVG	} 63	} 43	85	52
VWI			6	3
VOI			22	4
Totaal	108	50	113	59

Bron: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2003, p. 45 (gegevens 2002)
Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2004a (gegevens 2003)

In het ministerie en de Vlaamse wetenschappelijke instellingen werden in 2002 63 vacatures aangeboden, terwijl dit in 2003 stijgt tot 91 vacatures. Bij deze instellingen ziet men dus dat het vacature-aanbod stijgt. De afdelingshoofden doen meer beroep op het interne rekruteringskanaal. Een van de redenen hiervoor is dat de doorlooptijd²¹ bij interne werving veel kleiner is dan bij externe rekrutering. Terwijl in 2002 de doorlooptijd bij externe werving 113 kalenderdagen bedroeg, was dit bij de VIA slechts 47 kalenderdagen. In 2003 waren er 42 dagen nodig (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2004a, p. 2). Dit wijst er dus op dat de VIA efficiënter werkt.

Hoewel het aanbod bij de VWI in 2003 laag is, moet er rekening mee gehouden worden dat deze instellingen veel minder werknemers tewerkstellen (een 400-tal) dan het ministerie en de VOI's. Het relatieve vacature-aanbod is daarom dan ook kleiner.

Terwijl het ministerie reeds goed gebruik maakt van de VIA, is dit rekruteringskanaal nog niet echt doorgebroken bij de Vlaamse openbare instellingen. In 2002 werden 45 openstaande betrekkingen aangeboden waarvan er slechts 7 werden ingevuld. Het vacature-aanbod daalde in 2003 tot 22 vacatures. De reden voor deze daling kan liggen in het feit dat de VIA vooral gericht is op statutaire personeelsleden, terwijl de VOI's vooral contractuele ambtenaren

²¹ De doorlooptijd is het verschil in kalenderdag tussen de datum waarop de vacature gemeld wordt door de personeelsdienst van een departement en de datum waarop het selectiedossier aan de personeelsdienst wordt bezorgd.

zoeken. Zo waren er in 2002 30 openstaande betrekkingen beschikbaar voor contractuele werknemers. Hiervan werd geen enkele ingevuld (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2003, p. 45). Dit kan voor de personeelsverantwoordelijken een aanleiding zijn om zich te wenden tot andere, externe rekruteringskanalen. Zo werden er in 2003 slechts 4 contractuele VIA-vacatures aangeboden.

De heer Geys, interne arbeidsmarktbeheerder, deed een rondvraag bij de VOI's naar de voornaaste redenen voor het niet slagen van de VIA bij deze instellingen. Hij wijst erop dat VOI's werknemers zoeken met specifieke functies die niet langs de VIA in te vullen zijn (bijvoorbeeld het Openbaar Psychiatrisch Ziekenhuis te Rekem en Geel die vooral verpleegkundigen met als specialisatie "psychiatrie" zoeken). Het betreffen dus werknemers met een specifiek beroep die eerder behoren tot een beroepsarbeidsmarkt dan tot een interne arbeidsmarkt (cfr. supra). Daarnaast doen de VOI's meestal een beroep op andere rekruteringskanalen zoals Selor en Jobpunt Vlaanderen waar ook externe kandidaten kunnen solliciteren. Ofwel bevorderen de VOI's hun eigen personeel zodat andere werknemers binnen de VIA geen kans krijgen om voor de openstaande betrekking te solliciteren (gesprek met de heer Geys T., 30 maart 2004, Brussel).

Om de VIA bij de personeelsverantwoordelijken van de VOI's te promoten, werden informele gesprekken gevoerd waarbij er onder meer suggesties werden gedaan voor een verbetering van de VIA. Bovendien zal een VIA-VOI-overlegcomité opgestart worden waar alle suggesties en initiatieven aan bod kunnen komen om de VIA te doen slagen bij de VOI's (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2004b, p. 6).

Een andere vaststelling is dat er weinig personeelsleden van niveau D solliciteren voor vacatures op de VIA. Deze lager geschoolde werknemers kampen nog met een zekere drempelvrees. Om deze vrees weg te nemen worden allerlei initiatieven opgezet om deze personeelsleden te stimuleren om te solliciteren bij de VIA. Een voorbeeld hiervan is het LOU²²-evenement (cfr. infra).

Er kan dus geconcludeerd worden dat de VIA reeds goed ingeburgerd is bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Bij de VOI's is dit daarentegen voorlopig nog niet het geval. De VIA-verantwoordelijken leveren dan ook veel inspanningen om de knelpunten te analyseren en de nodige oplossingen te vinden om de VIA te verbeteren. Dit is eveneens het geval voor de

²² Loopbaan en Ontwikkeling voor Uitvoerende functies

werknemers van niveau D. Communicatie van de voordelen van de VIA is erg belangrijk. Er moet namelijk rekening mee gehouden worden dat de VIA slechts opgestart is begin 2002 en dat de VIA-reglementering nog versoepeld dient te worden. De VIA wordt eveneens geplaagd door de reorganisatie binnen de Vlaamse overheid, het Beter Bestuurlijk Beleid. Aangezien personeelsleden afwachten waartoe deze reorganisatie zal leiden, zijn ze onder invloed van deze onzekerheid minder geneigd om van functie te veranderen (gesprek met de heer Geys T., 30 maart 2004, Brussel). Er wordt dus verwacht dat de VIA in de komende jaren zal groeien en dat de interne mobiliteit in de diensten van de Vlaamse overheid zal stijgen.

5.3.2.7 Loopbaantrajecten

Zoals reeds aangegeven, is de aanpak van de VIA vacaturegericht. Werknemers die ontevreden zijn over hun job en van functie willen veranderen, kunnen dus niet spontaan solliciteren bij de VIA. Deze werknemers kunnen daarentegen wel terecht bij het Loopbaanontwikkelcentrum (gesprek met de heer Geys T., 30 maart 2004, Brussel). Dit centrum is op 1 maart 2002 van start gegaan. Het doel ervan is het uitzetten van loopbaantrajecten voor personeelsleden die een volgende loopbaanstap wensen te nemen. Aanleiding voor dergelijke trajecten kan eveneens van medische, functionele of organisatorische aard zijn. In 2002 werden 63 individuele loopbaantrajecten opgestart: 58 trajecten bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en 5 trajecten bij de VOI's en de VWI's (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2003, p. 66).

Loopbaanplanning is van groot belang op een interne arbeidsmarkt. Het biedt werknemers een lange termijnperspectief waardoor ze meer geneigd zijn in de organisatie te blijven. De vormingsparticipatie wordt hierbij eveneens positief beïnvloed.

5.3.2.8 Lager geschoolden

Uit tabel 14 en 15 werd duidelijk dat in 2002 in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap personeelsleden van niveau D weinig van afdeling veranderden (2 %), alsook weinig gepromoveerd werden (1,2 %). Daarnaast solliciteren slechts een klein aantal werknemers van niveau D bij de VIA. Er kan dus gesteld worden dat deze werknemers weinig op de interne arbeidsmarkt actief zijn.

Binnen het ministerie werden er dan ook maatregelen genomen om de inzetbaarheid van lager geschoolden te verhogen. Enerzijds werden speciale vormingsinspanningen gedaan voor lager geschoolden, zoals het Ploegtheater in samenwerking met professionele acteurs. Het betreft een aantrekkelijk en interactieve opleiding in functie van de vormingsbehoeften van de doelgroep. Op die manier werden 1.341 werknemers van niveau D via een realistische aanpak gevormd (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2003, p. 99). Anderzijds is het ook belangrijk dat voor deze groep personeelsleden loopbaanperspectieven worden gecreëerd. Hiervoor levert het Loopbaanontwikkelcentrum specifieke inspanningen. Zo werd in het voorjaar van 2003 een grootschalig loopbaanproject opgezet voor lager geschoolden via het LOU-evenement. Daarbij werd informatie gegeven over de VIA om werknemers van niveau D aan te zetten te solliciteren voor interne vacatures. Er werd onder meer uiteengezet wat het doel van de VIA is en hoe de VIA werkt (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2004b, p. 8).

5.3.2.9 Uitstroom

Om redenen die reeds voldoende benadrukt zijn in deze verhandeling, wensen zowel de werkgever als de werknemers een langdurige, stabiele arbeidsrelatie op te bouwen. Dit heeft als gevolg dat er op een interne arbeidsmarkt weinig gedwongen of vrijwillige ontslagen optreden (de Grip A., 1985, p. 339). We gaan na of dit bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap ook het geval is. Tabel 17 toont de uitstroom van de personeelsleden volgens de aard van het vertrek.

Tabel 17: Het aantal werknemers die in 2002 het ministerie verlieten, uitgedrukt in procent van het totaal aantal werknemers die het ministerie verlieten

Reden voor uitstroom	Aantal	Percentage
Pensioen	171	23,4
Vrijwillig ontslag	123	16,9
Ontslag	90	12,3
Einde contract	89	12,2
Prepensioen	84	11,5
Proeftijd extern	68	9,3
Pensionering medische redenen	42	5,8
Overlijden	36	4,9
Andere	27	3,7
Totaal	730	100,0

Bron: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2003, p. 23 + eigen berekeningen

Tussen eind 2001 en eind 2002 verlieten 662 werknemers het ministerie definitief, 68 werknemers namen verlof om een proeftijd in een andere organisatie te doorlopen. De uitstroom als gevolg van natuurlijke afvloeiing (pensionering, prepensioen, pensionering om medische redenen en overlijden) bedraagt ongeveer 46 % van de totale uitstroom. Gedwongen en vrijwillig ontslag trad op bij respectievelijk 90 en 123 personeelsleden. Dit is 0,7 % en 1 % van het totale personeelsbestand. Het ministerie ontslaat dus relatief weinig personeelsleden en slaagt er bovendien in de werknemers tevreden te stellen zodat ze niet vertrekken.

Daar het ministerie bekwame personeelsleden binnen de organisatie wenst te houden, worden er exitgesprekken georganiseerd om te peilen naar de vertrekredenen bij vrijwillige uitstroom. Op basis van deze gegevens kunnen maatregelen genomen worden om verdere uitstroom te beperken. In 2002 werd met 19,5 % van de vrijwillige uitstroom²³ een exitgesprek gevoerd. Dergelijke interviews kwamen het meest voor bij statutaire ambtenaren en personeelsleden van de hogere hiërarchische niveaus. Exitgesprekken worden bijgevolg het meest gevoerd bij werknemers die belangrijke functies uitoefenen en dus het meest waardevol zijn voor het ministerie. Uit de exitgesprekken blijkt dat ontevredenheid over de jobinhoud en gebrek aan carrièremogelijkheden de meest voorkomende redenen voor vrijwillige uitstroom zijn (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2003, p. 23). Hierbij moet er echter rekening gehouden worden dat exitgesprekken subjectieve momentopnames zijn.

5.3.2.10 Invloed van tewerkstellingsmaatregelen

Het personeelsbeleid binnen een interne arbeidsmarkt wordt vaak beïnvloed door allerlei opleidings- en tewerkstellingsmaatregelen van de overheid. Ook binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap wordt er gebruik gemaakt van dergelijke maatregelen. Startbaanovereenkomsten in het kader van het Rosettaplan is een voorbeeld van zo'n tewerkstellingsmaatregel. Het doel van deze startbanen is de kansen van jongeren op de arbeidsmarkt verhogen door een jaar werkervaring aan te bieden. Bovendien wordt de werkhouding van de jonge werknemers geobserveerd. Op basis hiervan kan worden besloten de jongere aan te werven of niet. Startbanen vormen dus een geschikt screening-instrument.

In 2002 werden er bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap 148 werknemers met een startbaanovereenkomst tewerkgesteld. Er liepen 117 startbaanovereenkomsten ten einde in het

²³ Als vrijwillige uitstroom wordt in het rapport beschouwd: vrijwillig ontslag, einde contract (weigering van de werknemer om het contract te verlengen), proeftijd extern en vervroegd pensioen.

jaar 2002, waarvan 25 werknemers of ongeveer 21 % een functie binnen het ministerie aangeboden kregen (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2003, p. 104).

5.3.3 Besluit

Op basis van voorgaande analyse kunnen we besluiten dat het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap de kenmerken vertoont van een interne arbeidsmarkt. Een eerste indicatie is de interne loonstructuur binnen het ministerie die gebaseerd is op het hiërarchisch niveau van de werknemers. Het loon is dus niet gekoppeld aan de productiviteit van de personeelsleden, maar aan de job. Hoewel het ministerie veel extern rekruteert, blijven werknemers voor lange tijd in de organisatie. Aanwijzing hiervoor is het laag aantal gedwongen en vrijwillige ontslagen. Het ministerie doet dan ook veel inspanningen om zijn personeel binnen de organisatie te houden. Zo worden er onder meer opleidingsmogelijkheden aangeboden. De hoge participatieratio toont aan dat de werknemers dit waarderen. Daarnaast worden de lager geschoolden voldoende begeleid zodat hun inzetbaarheid verhoogt. Het ministerie tracht zijn personeelsleden eveneens tevreden te stellen door hen lange termijnperspectieven aan te bieden. Het uitzetten van loopbaantrajecten helpt hierbij. Loopbaanmogelijkheden worden ook gecreëerd binnen de VIA. Dit initiatief om de interne mobiliteitskansen van de ambtenaren te verhogen, staat nog in de kinderschoenen. Mits aanpassing aan enkele knelpunten zal dit binnen het ministerie een belangrijk intern rekruteringskanaal worden.

5.4 De interne arbeidsmarkt bij de Vlaamse jongeren

We hebben reeds aangetoond dat een interne arbeidsmarkt in bepaalde sectoren in Vlaanderen voorkomt. In dit deel onderzoeken we in hoeverre determinanten ten aanzien van de werknemer, de job en de bedrijfsorganisatie bepalend zijn om als Vlaamse jongere tot een interne arbeidsmarkt te behoren.

We doen zelf een beperkte analyse aan de hand van de SONAR-databank. Het betreffen gegevens van de SONAR-enquête bij Vlaamse jongeren van 23 jaar. We bekijken de determinanten van de interne arbeidsmarkt bijgevolg vanuit het standpunt van de werknemers, niet vanuit dat van de werkgevers zoals dat bij Pfeffer en Cohen (1984) het geval is. Zij baseerden hun onderzoek op gegevens over het personeelsbeleid dat ondernemingen voeren

(cfr. supra). Dergelijke gegevens waren voor ons onderzoek niet voorhanden. De SONAR-data bieden een goed alternatief.

Verhofstadt et al (2003) gebruiken datzelfde SONAR-databestand om te onderzoeken of er segmenten in de arbeidsmarkt voor jongeren zijn. Daarbij wordt aan de hand van een beschrijvende analyse nagegaan of er bij jongeren interne en beroepsarbeidsmarkten bestaan. De resultaten geven aan dat 10 % van de respondenten tot een interne arbeidsmarkt behoren. Daartegenover maken 17 % mannen en 24 % vrouwen deel uit van een beroepsarbeidsmarkt. Er werden eveneens enkele karakteristieken van de interne arbeidsmarkt onderzocht. Jongeren die behoren tot een interne arbeidsmarkt krijgen veelal on-the-job training en verwerven nieuwe vaardigheden tijdens de job. Een andere karakteristiek betreft het vindkanaal. Uit de SONAR-gegevens kan besloten worden dat 30 % via het informele kanaal van de persoonlijke contacten een job vindt. Tenslotte werd geanalyseerd welke sectoren gekarakteriseerd worden door interne arbeidsmarkten. In de industriële, de transport- en de communicatiesector komen er interne arbeidsmarkten voor, evenals in de financiële sector, de commerciële diensten en de overheid. De horecasector, het onderwijs en de gezondheidssector worden eerder gekenmerkt door beroepsarbeidsmarkten.

5.4.1 De onderzoekopzet

In deze paragraaf presenteren we de probleemstelling en het doel van het onderzoek. We raken ook al even aan de gebruikte methode. Vervolgens omschrijven we de SONAR-enquête en leggen uit hoe deze gegevensbank van dienst kan zijn voor ons onderzoek.

5.4.1.1 De probleemstelling

In het theoretische gedeelte werd aangetoond dat bepaalde werknemers of mensen met een bepaalde job op een interne arbeidsmarkt terechtkomen en andere niet. Bovendien hebben bepaalde ondernemingen en sectoren een grotere waarschijnlijkheid om een interne arbeidsmarkt te vertonen dan andere.

Vanuit deze probleemstelling kan de vraag gesteld worden in welke mate kenmerken met betrekking tot de werknemer, de job en de onderneming doorslaggevend zijn om als jongere tot een interne arbeidsmarkt te behoren. Daartoe zetten we twee modellen op. In het eerste model nemen we als afhankelijke variabele een categorische variabele die gebaseerd is op het

mobilitiedrag van de werknemers. In het tweede model construeren we zelf een afhankelijke variabele die opgebouwd is uit determinanten die kenmerkend zijn voor de interne arbeidsmarkt. Hiervoor hanteren we respectievelijk een multinomiaal en ordinaal logit model.

5.4.1.2 De SONAR-data

Om de probleemstelling te onderzoeken, maken we gebruik van het SONAR-databestand. SONAR²⁴ is een interuniversitaire en interdisciplinaire onderzoeksgroep die als doel heeft de overgang van school naar werk in kaart te brengen. Daarvoor werden in het najaar van 1999 3.015 Vlaamse jongeren op 23-jarige leeftijd ondervraagd over hun onderwijs- en jonge arbeidsmarktcarrière. Het betreft een aselechte steekproef van jongeren geboren in het jaar 1976, geografisch gespreid over ongeveer 80 gemeentes in Vlaanderen. De enquête werd “face-to-face” afgenomen aan de hand van een gestructureerde vragenlijst. Daarnaast werd gebruik gemaakt van een gedetailleerde kalender om inconsistenties in de opleidings- en werkcarrière te voorkomen (SONAR, 2000, p. 15).

De gegevensbank werd verder opgebouwd in het najaar van 2001 met een analoge vragenlijst bij een gelijkaardige steekproef van 23-jarige Vlaamse jongeren, geboren in het jaar 1978. In het najaar van 2002 werd de geboortecohorte 1976 opnieuw bevraagd op een leeftijd van 26 jaar. Deze samenstelling van de SONAR-databank laat de vergelijking toe van gelijkaardige groepen over de tijd, evenals de opvolging van een welbepaalde groep over de tijd. Zo kan enerzijds het effect van institutionele veranderingen, beleidsinterventies en de economische conjunctuur op de transitie van onderwijs naar arbeidsmarkt bestudeerd worden. Anderzijds laten de gegevens een analyse toe van de invloed van het onderwijs en de arbeidsmarktintrede op de latere arbeidsloopbaan (SONAR, 2000, p. 127).

Voor een uitgebreide uiteenzetting van de gebruikte instrumenten en procedures, evenals een gedetailleerd beschrijvend overzicht van de gegevens, verwijzen we naar SONAR (2002).

Voor ons onderzoek concentreren we ons op de geboortecohorte van de 23-jarigen die geboren zijn in het jaar 1976 en ondervraagd in het jaar 1999. Hoewel de SONAR-enquête initieel niet bedoeld is om een interne arbeidsmarkt te bestuderen, bevat de databank uitgebreide gegevens die nuttig zijn voor ons onderzoek. De vragenlijst omvat niet alleen vragen over de werknemer, het beroep en de onderneming, maar ook vragen die gerelateerd zijn aan de interne

²⁴ Studiegroep van Onderwijs Naar Arbeid

arbeidsmarkt, met name vragen over de kenmerken van de job, de vind- en zoekkanalen, de opleidingen tijdens de arbeidsloopbaan, ...

Het mobiliteitsgedrag van de jongeren is eveneens belangrijk voor ons empirisch onderzoek. In het SONAR-onderzoek wordt er gesproken van een nieuwe job indien de respondent verandert van werkgever en/of van functie. Volgens deze definiëring is het dus mogelijk dat werknemers van functie veranderen, maar niet van werkgever. In dit geval kunnen we aannemen dat de werknemers zich bevinden op een interne arbeidsmarkt.

Alvorens de empirische resultaten te bespreken, wijzen we op enkele beperkingen van het gekozen databestand. Aangezien de respondenten ondervraagd werden op 23-jarige leeftijd, werden ze slechts een aantal jaar op de arbeidsmarkt tewerkgesteld. Ze hebben dus een vrij korte arbeidsmarktcarrière. Een bijkomend probleem van de bevraging op jonge leeftijd is dat 457 respondenten (15,2% van de steekproef) nog studeren. Desondanks werden de respondenten op deze leeftijd ondervraagd om de “recall bias” te verminderen (Verhaest D. en Omey E., 2002, p. 8). Deze “bias” treedt immers op wanneer respondenten enkele jaren na de feiten ondervraagd worden. De kans bestaat dan dat men bepaalde kenmerken of gebeurtenissen minimaliseert of uitvergroot, wat een vertekening van de antwoorden met zich meebrengt.

5.4.2 Het onderzoek

5.4.2.1 Model 1

Afhankelijke variabele

De steekproef wordt opgesplitst in drie groepen op basis van het aantal werkgevers en het aantal functies die de respondenten hebben gehad op het moment van de bevraging. Een eerste groep vormen de respondenten die evenveel werkgevers als functies hebben gehad. Dit betekent dat ze telkens zowel van werkgever als van functie zijn gewijzigd. Een tweede groep respondenten heeft meer functies dan werkgevers gehad. Ze hebben dus ten minste twee jobs gehad bij dezelfde werkgever. Dit vormt een aanwijzing voor een interne arbeidsmarkt. Evenwel leiden jobrotaties tot hetzelfde resultaat (Verhofstadt E. et al, 2003, p. 153). Een laatste groep bestaat uit de respondenten die meer werkgevers hebben gehad dan functies. Dit wijst op een beroepsarbeidsmarkt²⁵.

²⁵ Er werd reeds eerder aangetoond dat mobiliteit op een beroepsarbeidsmarkt zich voordoet tussen bedrijven, eerder dan tussen functies binnen één bedrijf.

Doordat de afhankelijke variabele drie verschillende waarden kan aannemen, wordt gebruik gemaakt van het multinominaal logit model als schattingsmethode.

De resultaten geven de kans aan dat respondenten tot de interne arbeidsmarkt, dan wel tot de beroepsarbeidsmarkt behoren in vergelijking met de referentiegroep (respondenten die evenveel functies als werkgever hebben gehad). Die kans is een functie van persoonlijke, beroeps- en bedrijfskenmerken.

Onafhankelijke variabelen

Als controlevariabelen²⁶ nemen we het geslacht, het statuut, het beroepsniveau, de grootte van de onderneming en de sectoren op. Het zijn allemaal dummy variabelen.

De eerste variabele die opgenomen wordt, is het geslacht. De segmentatietheorie gaat ervan uit dat de arbeidsmarkt in deelmarkten of segmenten uiteen valt. Door allerlei toetredingsbarrières krijgen kwetsbare groepen als vrouwen en allochtonen minder toegang tot gunstige arbeidssegmenten zoals de interne arbeidsmarkt (Dagevos J., 2001, p. 380). Daar de groep respondenten van vreemde origine te klein is, nemen we de allochtonen niet in de analyse op.

De tweede variabele heeft betrekking op het statuut van de werknemer. We onderscheiden arbeiders, bedienden en ambtenaren. Er wordt bijgevolg een onderscheid gemaakt tussen werknemers van de private en van de openbare sector. Onder invloed van onze case study over de interne arbeidsmarkt bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, verwachten we dat ambtenaren een grote kans hebben om tot een interne arbeidsmarkt te behoren.

Een volgende variabele is het opleidingsniveau. Deze variabele is nauw gecorreleerd met het opleidingsniveau. De beroepen werden ingedeeld volgens de Standaardberoepenclassificatie (SBC) van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Deze classificatie hanteert vijf niveaus naargelang het opleidingsniveau dat vereist is voor de uitoefening van het beroep: elementair, lager, middelbaar, hoger en wetenschappelijk niveau. Bijlage 4 geeft de indeling van de beroepsniveaus weer. Daar de segmentatietheorie eveneens geldt voor laaggeschoolden, vermoeden we dat werknemers met een elementair en lager beroepsniveau een kleinere kans vertonen om terecht te komen op een interne arbeidsmarkt.

²⁶ Hoewel leeftijd eveneens een interessante variabele is om op te nemen in het model, worden we beperkt door het gegevensbestand doordat de SONAR-enquête op een leeftijd van 23 jaar werd afgenomen.

Een vierde controlevariabele is de grootte van de onderneming waarin de respondenten tewerkgesteld worden. De grootte wordt gedefinieerd op basis van het aantal werknemers in de onderneming. We onderscheiden ondernemingen met minder dan 100 werknemers (klein), met 100 tot 499 werknemers (middelgroot) en met meer dan 500 werknemers (groot). Hoe meer werknemers tewerkgesteld worden, hoe groter de kans dat de onderneming een interne arbeidsmarkt omvat. Werknemers kunnen gemakkelijk intern gerekruteerd worden en het aantal hiërarchische niveaus is groter waardoor er meer promotiekansen bestaan (Granovetter M., 1984, p. 332).

Tenslotte nemen we de sectoren op waarin de respondenten tewerkgesteld worden. De verschillende sectoren komen overeen met de NACE-indeling die reeds gebruikt werd en te vinden is in tabel 4. Op basis van onze analyse van interne arbeidsmarkten in Vlaamse sectoren verwachten we dat werknemers die tewerkgesteld zijn in de industrie, de bouwsector, de sector transport en communicatie, de financiële sector en het openbaar bestuur meer waarschijnlijk in een interne arbeidsmarkt terechtkomen.

Resultaten

Deze resultaten worden weergegeven in tabel 18. In de eerste kolom worden de controlevariabelen met hun referenties weergegeven. De tweede kolom heeft betrekking op de categorie van respondenten die meer van functie dan van werkgever zijn veranderd, wat een indicatie is dat ze zich op een interne arbeidsmarkt bevinden. De laatste kolom is gerelateerd aan de categorie van respondenten die meer werkgevers dan functies hebben gehad. Ze behoren dus tot een beroepsarbeidsmarkt. De referentiecategorie is de groep van respondenten die evenveel functies als werkgevers hebben gehad.

De tekens van de coëfficiënten zijn van belang voor het interpreteren van de resultaten. Het teken geeft de kans weer dat respondenten met dat welbepaald kenmerk (geslacht, statuut, beroepsniveau, grootte, sector) tot de interne arbeidsmarkt / beroepsarbeidsmarkt behoren in vergelijking met de referentiecategorie. Vertoont de variabele een positieve coëfficiënt, dan hebben de respondenten met dat kenmerk een hogere kans dan de referentie. Is de coëfficiënt daarentegen negatief, dan is deze kans kleiner dan de referentiecategorie.

Tabel 18: De interne arbeidsmarkt en de beroepsarbeidsmarkt: multinomiaal logit model

Variabelen	Aantal functies > werkgevers		Aantal functies < werkgevers	
Constante	- 3,279 ***	(0,498)	- 2,876 ***	(0,402)
Geslacht				
Vrouw	- 0,011	(0,241)	0,455 ***	(0,170)
Man (referentie)				
Statuut				
Bediende	- 0,035	(0,308)	- 0,511 **	(0,213)
Ambtenaar	0,081	(0,519)	0,256	(0,325)
Arbeider (referentie)				
Beroepsniveau				
Elementair	1,280 ***	(0,468)	- 0,423	(0,335)
Lager	0,808 *	(0,437)	- 0,099	(0,287)
Middelbaar	0,073	(0,441)	0,126	(0,262)
Wetenschappelijk	- 1,261	(1,056)	- 1,373 **	(0,546)
Hoger (referentie)				
Grootte onderneming				
Klein	- 0,126	(0,319)	1,019 ***	(0,331)
Middelgroot	- 0,094	(0,370)	0,561	(0,370)
Groot (referentie)				
Sector				
Primair	- 0,580	(1,047)	0,487	(0,527)
Bouw	0,039	(0,445)	0,046	(0,321)
Handel	0,043	(0,321)	0,223	(0,231)
Horeca	- 1,272 *	(0,749)	0,592 **	(0,284)
Transport en communicatie	0,037	(0,469)	- 0,309	(0,427)
Financiële instellingen	0,205	(0,586)	- 1,945 *	(1,029)
Zakelijke diensten	- 0,726	(0,557)	- 1,138 **	(0,454)
Openbaar bestuur	0,514	(0,640)	- 1,417 *	(0,769)
Onderwijs	0,439	(0,599)	0,585	(0,365)
Gezondheidszorg	- 0,705	(0,536)	- 0,286	(0,301)
Overige	0,223	(0,567)	- 0,250	(0,419)
Industrie (referentie)				
N	99		241	
-2 Log Likelihood	724,481			
Nagelkerke R ²	0,109			

* significant tot op 10 %

** significant tot op 5 %

*** significant tot op 1 %

Standaardfouten tussen haakjes

Wanneer we kijken naar de kansen om tot een interne arbeidsmarkt te behoren, zien we dat er uiterst weinig coëfficiënten significant zijn. De resultaten geven aan dat jongeren met een elementair of lager beroepsniveau een grotere kans hebben om tot een interne arbeidsmarkt te behoren dan jongeren met een hoger beroepsniveau. Dit stemt niet overeen met onze

verwachting. Jongeren die in de horecasector tewerkgesteld worden, komen minder waarschijnlijk op een interne arbeidsmarkt terecht.

Met deze resultaten moet voorzichtig worden omgesprongen aangezien het aantal respondenten die meer functies dan werkgevers hebben gehad, erg klein is in vergelijking met de andere twee categorieën.

Wat betreft de resultaten van de beroepsarbeidsmarkt (werknemers die meer van werkgever dan van functie veranderen), bekomen we meer significante resultaten. We kunnen besluiten dat vrouwen een grotere kans hebben om op een beroepsarbeidsmarkt terecht te komen dan mannen. Daarnaast kan er gesteld worden dat bedienden minder op een beroepsarbeidsmarkt voorkomen dan arbeiders. Dit lijkt ook logisch, gezien de aard van het werk in vergelijking met dat van arbeiders. Jongeren met een wetenschappelijk beroepsniveau komen volgens het model eveneens minder op een beroepsarbeidsmarkt terecht. Hoe kleiner de onderneming, hoe groter de waarschijnlijkheid dat er zich een beroepsarbeidsmarkt voordoet. In de horecasector is de kans op een beroepsarbeidsmarkt groter dan in de industrie. De coëfficiënten van de financiële sector, de zakelijke diensten en het openbaar bestuur vertonen daarentegen een negatief teken. Deze sectoren zijn dan ook eerder gerelateerd aan interne arbeidsmarkten.

Hoewel de resultaten met betrekking tot de beroepsarbeidsmarkt gunstiger zijn, ligt de focus van ons onderzoek op de interne arbeidsmarkt. De resultaten van deze categorie worden echter sterk negatief beïnvloed door het beperkt aantal respondenten in deze groep. Daarom proberen we in het tweede model een schaal op te stellen die aangeeft in welke mate we te maken hebben met een interne arbeidsmarkt.

5.4.2.2 Model 2

Afhankelijke variabele

In dit model construeren we een afhankelijke variabele die opgebouwd is uit determinanten die verbonden zijn met het bestaan van een interne arbeidsmarkt. We nemen een viertal hoofdkarakteristieken op die elk twee punten worden toegekend. Zodoende ontstaat er een puntenschaal²⁷. De afhankelijke variabele wordt geschat aan de hand van een ordinale

²⁷ We bekomen een puntenschaal van nul tot acht. “Nul” geeft aan dat geen enkel opgenomen kenmerk van de interne arbeidsmarkt aanwezig is, terwijl “acht” erop wijst dat alle karakteristieken aanwezig zijn. Gezien de hoogste puntenscores slechts in een beperkte mate voorkomen, worden de scores zes, zeven en acht samengenomen en herleid tot de score “zes”.

logistische regressie omdat we met een geordende variabele geconfronteerd worden. In tegenstelling tot het vorig model, kunnen de waarden van de afhankelijke variabele duidelijk gerangschikt worden.

Bij de keuze van de karakteristieken van de interne arbeidsmarkt baseerden we ons op empirische onderzoeken en op theoretische overwegingen. Ze kwamen reeds uitgebreid aan bod in ons theoretische gedeelte. Gegeven de SONAR-gegevensbank selecteerden we volgende kenmerken:

- promotiemogelijkheden
- werkzekerheid
- on-the-job training
- vindkanaal

Er moet evenwel opgemerkt worden dat bepaalde karakteristieken – bij gebrek aan feitelijke gegevens – gebaseerd zijn op subjectieve antwoorden van de respondenten. Bij gegevens die uitgaan van de eigen perceptie van de respondent kunnen sociaal-wenselijke antwoorden van invloed zijn (Dagevos J., 2001, p. 382). Evenwel wordt verondersteld dat er een positief verband bestaat tussen subjectieve en objectieve maatstaven (de Gijssels P. et al, 1991, p. 263).

Uiteraard zijn de gekozen karakteristieken voor verdere kritiek vatbaar. Evenwel onderbouwen we waarom we deze opnemen als kenmerkend voor de interne arbeidsmarkt.

Wat betreft promotiemogelijkheden steunen we op het empirisch onderzoek van Pfeffer en Cohen (1984). Deze onderzoekers baseren zich op de allocatieve dimensie van de interne arbeidsmarkt en stellen dat interne promotie en beperkte intredepooorten kenmerkend zijn voor de interne arbeidsmarkt (Pfeffer J. en Cohen Y., 1984, p. 559). Daar objectieve mobiliteitsmaatstaven in het SONAR-gegevensbestand niet voorhanden zijn, wordt er beroep gedaan op de perceptie van de respondenten over de promotiekansen binnen de onderneming. Deze maatstaf is opgebouwd uit de vraag of de respondent tevreden is over de kans op promotie. Er werd een dummy variabele opgesteld die weergeeft of de respondent hierover tevreden is of niet.

Een volgend kenmerk van de interne arbeidsmarkt is werkzekerheid voor de werknemers. Stark (1986) geeft aan dat zowel de werkgever als de werknemers op de interne arbeidsmarkt ernaar streven om de onzekerheden die voortvloeien uit de externe omgeving te minimaliseren.

Werknemers wensen arbeidszekerheid omdat ze niet terug op de externe arbeidsmarkt terecht willen komen. Ze hopen niet ontslagen en/of werkloos te worden en streven ernaar de gunstige arbeidsvoorwaarden binnen de onderneming te behouden (Stark D., 1986, p. 493). Opnieuw baseren we ons op de subjectieve antwoorden van de respondenten in het SONAR-onderzoek, ditmaal op de vraag over de tevredenheid over de werkzekerheid binnen de onderneming. Er wordt dus uitgegaan van de werkzekerheid die de respondenten zelf ervaren. Wat voor de ene respondent werkzekerheid inhoudt, hoeft dat voor de ander niet te zijn. Naast deze dummy variabele nemen we nog een andere op. Het betreft een variabele die aangeeft of de respondent onder een vast of een tijdelijk contract tewerkgesteld wordt. Dit geeft tot op zekere hoogte aan in welke mate een bepaalde job werkzekerheid biedt. Tijdelijke contracten worden namelijk vaak gebruikt als buffer om cyclische schokken op te vangen. Deze korte termijncontracten zijn snel opzegbaar, waardoor werknemers geconfronteerd worden met een hoge mate van onzekerheid over de arbeidssituatie (Peeters A., 1999, p. 72). In het SONAR-onderzoek wordt een tijdelijk contract gedefinieerd als een contract van bepaalde duur of een interim-contract.

Een derde karakteristiek die gerelateerd is aan de interne arbeidsmarkt is on-the-job training. Doeringer en Piore (1971) wijzen erop dat on-the-job training erg belangrijk is op een interne arbeidsmarkt. Een opleiding op de werkvloer biedt het voordeel dat bedrijfsspecifieke vaardigheden bijgebracht kunnen worden via een gradueel leerproces. On-the-job training wordt in het SONAR-onderzoek benaderd door de respondenten te vragen of men een opleiding kreeg tijdens de job. Een andere vraag die de informele lading van on-the-job training dekt, is de vraag of men nieuwe vaardigheden verworven heeft die men voordien niet bezat. Dit betekent dat de respondenten zonder een uitdrukkelijke opleiding nieuwe vaardigheden aangeleerd hebben tijdens het werken. Opnieuw betreft het hier een subjectieve maatstaf.

Het soort kanaal dat de werknemers gebruiken voor het vinden van een job is de laatste determinant die we opnemen in de afhankelijke variabele. Informele vindkanalen zijn van belang om een job te vinden in een interne arbeidsmarkt. Gaspersz (1993) stelt dat sociale netwerken een informele strategie is om op een interne arbeidsmarkt terecht te komen. Daarom beschouwen we persoonlijke relaties als vindkanaal kenmerkend voor een interne arbeidsmarkt.

Onafhankelijke variabelen

We nemen dezelfde verklarende variabelen op als in het vorig model: geslacht, statuut, beroepsniveau, grootte van de onderneming en sectoren. De verwachtingen omtrent de invloed van deze variabelen zijn uiteraard dezelfde.

Resultaten

De verkregen resultaten op basis van een ordinale logistische regressie zijn te vinden in tabel 19. De tekens van de coëfficiënten geven aan of de respondenten met een bepaald persoons-, beroeps- of bedrijfskenmerk een grotere of kleinere kans heeft om tot een interne arbeidsmarkt te behoren in vergelijking met de referentiecategorie. Er wordt dus nagegaan welke kenmerken bepalend zijn om meer of minder promotiemogelijkheden en werkzekerheid te hebben, on-the-job training te krijgen of de job te vinden via persoonlijke relaties.

Het is duidelijk dat dit model meer statistisch significante resultaten met zich meebrengt dan het model waarin we ons enkel baseren op het mobiliteitsgedrag van de respondenten. Zoals verwacht, hebben vrouwen minder kans om op een interne arbeidsmarkt terecht te komen dan mannen. Een jongere die als bediende tewerkgesteld wordt, heeft een grotere kans om van een interne arbeidsmarkt deel uit te maken. Volgens onze veronderstellingen komen werknemers met een elementair en lager beroepsniveau minder op een interne arbeidsmarkt voor. Dit wordt bevestigd door het model. Geheel naar onze verwachtingen komen in kleine en middelgrote bedrijven minder interne arbeidsmarkten voor dan in grote bedrijven. De veronderstelling dat bedrijven met veel werknemers meer mogelijkheden hebben om een interne arbeidsmarkt op te zetten, gaat bijgevolg op. Wanneer we de sectoren bekijken, zien we dat de bouwsector, de horeca en de sector van de transport en communicatie meer waarschijnlijk een interne arbeidsmarkt vertonen dan de industriële sector. Ook bij de zakelijke diensten is dit het geval. Hoewel verwacht wordt dat werknemers die tewerkgesteld worden in de overheid eveneens tot een interne arbeidsmarkt behoren, zijn de coëfficiënten niet significant. In de onderwijssector en de sector van de gezondheidszorg komt men minder in een interne arbeidsmarkt terecht. Deze sectoren worden dan ook eerder geassocieerd met beroepsarbeidsmarkten.

Tabel 19: De interne arbeidsmarkt: ordinaal logit model

Threshold		
0	- 3,187 ***	(0,186)
1	- 1,640 ***	(0,171)
2	- 0,792 ***	(0,169)
3	0,018	(0,168)
4	0,794 ***	(0,169)
5	1,974 ***	(0,177)
Geslacht		
Vrouw	- 0,437 ***	(0,089)
Man (referentie)		
Statuut		
Bediende	0,474 ***	(0,114)
Ambtenaar	0,173	(0,180)
Arbeider (referentie)		
Beroepsniveau		
Elementair	- 1,024 ***	(0,167)
Lager	- 0,455 ***	(0,142)
Middelbaar	- 0,144	(0,127)
Wetenschappelijk	0,139	(0,205)
Hoger (referentie)		
Grootte onderneming		
Klein	- 0,199 *	(0,120)
Middelgroot	- 0,328 **	(0,140)
Groot (referentie)		
Sector		
Primair	0,390	(0,350)
Bouw	0,728 ***	(0,178)
Handel	0,210	(0,128)
Horeca	0,865 ***	(0,187)
Transport en communicatie	0,689 ***	(0,190)
Financiële instellingen	0,191	(0,220)
Zakelijke diensten	0,451 ***	(0,159)
Openbaar bestuur	- 0,278	(0,273)
Onderwijs	- 0,919 ***	(0,209)
Gezondheidszorg	- 0,468 ***	(0,155)
Overige	0,197	(0,226)
Industrie (referentie)		
N	2157	
-2 Log Likelihood	3199,374	
Nagelkerke R ²	0,118	

* significant tot op 10 %

** significant tot op 5 %

*** significant tot op 1 %

Standaardfouten tussen haakjes

5.4.3 Besluit

In deze paragraaf onderzochten we op basis van twee modellen welke karakteristieken van de werknemer, de job en de onderneming bepalend zijn om als Vlaamse jongere tot een interne arbeidsmarkt te behoren. Het eerste model, een multinominale logistische regressie, brengt weinig significante resultaten voor de interne arbeidsmarkt met zich mee. De categorie van werknemers die meer van functie dan van werkgever veranderden, bevat te weinig respondenten om zinvolle conclusies te nemen. Daarom werd een tweede model opgesteld. Het betreft een ordinale logistische regressie die opgebouwd is uit enkele determinanten van de interne arbeidsmarkt: promotiemogelijkheden, werkzekerheid, on-the-job training, vindkanaal. Alhoewel bepaalde determinanten gebaseerd zijn op subjectieve maatstaven, bekomen we enkele significante resultaten. Zo hebben vrouwen minder kans om tot een interne arbeidsmarkt te behoren dan mannen. Wat betreft de kenmerken van de job, komen bedienden meer voor op een interne arbeidsmarkt en werknemers met een elementair en lager beroepsniveau minder. Bekijken we de karakteristieken van de onderneming, dan kunnen we besluiten dat werknemers die in kleine en middelgrote ondernemingen tewerkgesteld zijn, minder waarschijnlijk deel uitmaken van een interne arbeidsmarkt. Dit is eveneens het geval voor werknemers van de onderwijssector en de sector van de gezondheidszorg. Is men daarentegen tewerkgesteld in de bouwsector, de horeca, de sector van transport en communicatie en de zakelijke diensten, dan heeft men een grotere kans om op een interne arbeidsmarkt terecht te komen.

Samenvatting en besluit

Op een interne arbeidsmarkt gebeurt de loonvorming en allocatie van arbeid binnen de grenzen van de onderneming. Administratieve regels en procedures besturen alle aspecten van het personeelsbeleid. De interne arbeidsmarkt is afgeschermd van de externe arbeidsmarkt waar de traditionele arbeidstheorie geldt. Op deze externe markt functioneert het loon als aanpassingsmechanisme. De interne en externe arbeidsmarkt komen enkel met elkaar in contact langs de “ports of entry”. Deze intredepooorten zijn verbonden met loopbaanladders binnen de onderneming. De posities op het laagste niveau worden opgevuld door rekrutering op de externe arbeidsmarkt, terwijl voor de hogere niveaus beroep wordt gedaan op het eigen personeel.

Onder invloed van de technologie of door de specifieke aard van de arbeidstaken zijn er binnen een onderneming werknemers met bedrijfsspecifieke vaardigheden vereist. Deze werknemers zijn echter niet op de externe arbeidsmarkt te vinden. Bovendien kunnen deze specifieke vaardigheden onmogelijk binnen het formele onderwijssysteem aangeleerd worden. Dit zet de onderneming ertoe aan werknemers intern op te leiden. On-the-job training is een gradueel leerproces waarbij nieuwkomers begeleid worden door ervaren werknemers.

Arbeid wordt als een quasi-vaste productiefactor aanzien omdat er vaste arbeidskosten verbonden zijn aan het rekruteren, screenen en opleiden van nieuwe werknemers. Door deze hoge kosten voor het arbeidsverloop, is de werkgever geneigd het personeel aan de onderneming te binden. De investeringen in menselijk kapitaal worden immers tenietgedaan wanneer werknemers met specifieke vaardigheden ontslag nemen of ontslagen worden.

Het opzetten van een interne arbeidsmarktstructuur bevordert de lange termijnrelatie tussen de werkgever en de werknemers. Dit betekent dat de gedwongen en vrijwillige uitstroom beperkt wordt. Een interne arbeidsmarkt biedt werkzekerheid aan de werknemers: enerzijds door de afscherming van de concurrentie op de externe arbeidsmarkt en anderzijds door de aanwezige loopbaanladders. Elk niveau op de ladder vereist nieuwe vaardigheden die door de interne opleiding ontwikkeld worden. Binnen een interne arbeidsmarkt zijn de hiërarchische structuur van de jobs en de loonniveaus met elkaar verbonden. Dit betekent dat elke promotie gepaard gaat met een loonstijging. Daarbij komt nog dat de werknemers hun bedrijfsspecifieke

vaardigheden niet kunnen aanwenden in andere bedrijven. Dit alles zet de werknemers ertoe aan binnen de onderneming te blijven.

Interne rekrutering wordt verkozen boven externe werving aangezien de sterke en zwakke punten van de eigen personeelsleden gekend zijn, in tegenstelling tot de productiviteit van werknemers van de externe arbeidsmarkt. Bovendien hebben de eigen werknemers de vereiste kwalificaties voor de openstaande betrekking reeds opgebouwd. Ook promotie wordt vanuit dit oogpunt als efficiënt beschouwd. De vaardigheden die werknemers op een lager niveau aanleren, zijn noodzakelijk om de taken op een hoger niveau behoorlijk uit te voeren. Op een interne arbeidsmarkt is verticale mobiliteit veelal gebaseerd op anciënniteit, naast bekwaamheid. Promotie vanuit een lager niveau zet werknemers er overigens toe aan goede prestaties te leveren zodat ze stijgen in de hiërarchie, wat geassocieerd is met een hoger loon.

Het loon is namelijk verbonden aan de job, zodat het hiërarchisch niveau en de interne loonstructuur binnen een interne arbeidsmarkt gerelateerd zijn. Dit heeft als gevolg dat het loon niet als aanpassingsmechanisme kan optreden bij schommelingen in de productvraag en in het arbeidsaanbod. Bovendien worden lonen bepaald door regels en gewoontes waardoor elke loonaanpassing als onrechtvaardig wordt aanzien. Daarom is de werkgever aangewezen op andere aanpassingsinstrumenten zoals wijzigingen in het opleidingsaanbod en in de rekruteringsinspanningen. Er kan eveneens gebruik gemaakt worden van flexibele arbeidsinzet, zowel intern als extern.

Bovenstaande kenmerken van de interne arbeidsmarkt kunnen verklaard worden vanuit drie theorieën: de neo-klassieke, de institutionele en de radicale benadering. De neo-klassieke verklaringen zien de interne arbeidsmarkt als een efficiënte oplossing voor het principal-agent probleem. De transactiekostenbenadering stelt dat “bounded rationality” en opportunistisch gedrag van de werknemers vermeden kunnen worden door on-the-job training en promotiemogelijkheden aan te bieden. Volgens de impliciete contracttheorie gaan de werknemers en de werkgever ongeschreven overeenkomsten aan, wat de langdurige arbeidsrelatie stimuleert. Vanuit de insider-outsider theorie wordt het hogere loon op de interne arbeidsmarkt in vergelijking met dat op de externe arbeidsmarkt verklaard door de onderhandelingsmacht van de insiders. De efficiënte loontheorie verklaart dit daarentegen vanuit de poging van de werkgever om van de werknemers betere arbeidsprestaties af te dwingen. De institutionele benadering, waaruit de theorie van de interne arbeidsmarkt initieel

uit ontstaan is, geeft aan dat vaardighedenspecificiteit de voornaamste oorzaak is voor de internalisering van arbeid. Daarnaast hebben ook overheidsreglementeringen en vakbonden een invloed op de werking van de interne arbeidsmarkt. Volgens de radicale benadering bieden interne arbeidsmarkten een efficiënt controlesysteem waarbij promotiemogelijkheden als positieve sancties worden gebruikt.

De empirische literatuur omtrent de interne arbeidsmarkt is beperkt. De bescheiden stand van zaken is grotendeels te wijten aan de verscheidenheid aan benaderingen van de interne arbeidsmarkt en de moeilijkheid om het concept uit te drukken in testbare criteria. Bovendien zijn de geschikte gegevens voor empirisch onderzoek vaak niet voorhanden.

Voor onze empirische analyse richtten we ons op observeerbare karakteristieken van de interne arbeidsmarkt zoals opleidings- en promotiemogelijkheden, werkzekerheid, interne rekrutering, interne loonstructuur, personeelsuitstroom en de invloed van institutionele en economische factoren. We onderzochten of er in Vlaanderen sprake is van interne arbeidsmarkten en benaderden dit op drie manieren: ten eerste op basis van geaggregeerde gegevens van de Vlaamse sectoren, ten tweede door middel van een case study bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en ten derde aan de hand van een analyse van de determinanten van de interne arbeidsmarkt bij Vlaamse jongeren door gebruik te maken van logit modellen.

De eerste analyse maakte gebruik van geaggregeerde gegevens van de enquête naar de arbeidskrachten, uitgevoerd door het Nationaal Instituut voor de Statistiek. Daarbij dient opgemerkt te worden dat deze gegevens met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd moeten worden aangezien het gaat om steekproefgegevens die geëxtrapoleerd werden naar de totale bevolking. Op basis van enkele interne arbeidsmarktkenmerken vonden we evenwel aanwijzingen voor interne arbeidsmarkten in de Vlaamse sectoren.

Zo kunnen we aannemen dat de overheidssector, de industrie en de sector van de gezondheidszorg het meest promoveren op basis van anciënniteit en dat deze twee laatste sectoren eveneens het meest jonge werknemers ontslaan. Werkzekerheid benaderden we door de afwezigheid van tijdelijke contracten. Dit gaf aan dat in de industrie, de distributiesector van elektriciteit, gas en water, de bouwsector, de sector vervoer, opslag en communicatie en de financiële sector dergelijke contracten in mindere mate aanwezig zijn. Wat betreft formele opleidingen zien we dat Belgische ondernemingen inspanningen leveren om hun personeel vaardigheden aan te leren. Er worden meer opleidingsinspanningen gedaan in grotere bedrijven. In België zijn er eveneens initiatieven om vaardigheden informeel aan te brengen.

Voorbeelden hiervan zijn de individuele beroepsopleiding in ondernemingen en het mentorschap. Tenslotte kunnen we stellen dat het opleidings- en tewerkstellingsbeleid van de overheid invloed heeft op het personeelsbeleid binnen de ondernemingen. Een andere institutionele factor die de interne arbeidsmarkt beïnvloedt, is de grootte van de onderneming. We kunnen dan ook aannemen dat de industrie, de overheids-, de onderwijs- en de gezondheidssector het meest waarschijnlijk interne arbeidsmarkten vertonen aangezien er een groot aantal werknemers per bedrijf tewerkgesteld worden.

De tweede analyse ging in op de interne arbeidsmarkt binnen één sector in Vlaanderen, namelijk de openbare sector. Daarvoor baseerden we ons op de gegevens van het personeelsbeleid van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Dergelijke gegevens zijn evenwel momentopnames. Niettemin kunnen we besluiten dat het ministerie de kenmerken vertoont van een interne arbeidsmarkt.

De loonstructuur binnen het ministerie vertoont gelijkenissen met de interne loonstructuur van de interne arbeidsmarkt. Het loon is verbonden met het hiërarchisch niveau en stijgt door promotie of door stijgende anciënniteit. Het ministerie biedt eveneens opleidingen aan, zodat werknemers hun kwalificaties verder kunnen opbouwen. Hoewel er voornamelijk op de externe arbeidsmarkt gerekruteerd wordt, worden er inspanningen geleverd om de interne mobiliteit van de ambtenaren te verhogen. Zo werd in 2002 de interne arbeidsmarkt van het ministerie verruimd tot de Vlaamse openbare instellingen en de Vlaamse wetenschappelijke instellingen. Dergelijk initiatief creëert loopbaanmogelijkheden voor het personeel. Het Loopbaanontwikkelcentrum biedt eveneens loopbaantrajecten aan. Het ministerie tracht dus lange termijnperspectieven aan zijn personeel te geven waardoor de werknemers minder geneigd zijn de organisatie te verlaten. Dit is ook duidelijk uit de cijfers voor de uitstroom van het ministerie.

Tenslotte ging de derde analyse na welke determinanten met betrekking tot de werknemer, de job en de onderneming bepalend zijn om tot een interne arbeidsmarkt te behoren. Aan de hand van gegevens van de SONAR-enquête bij Vlaamse jongeren werden twee modellen opgesteld: een multinominale en een ordinale logistische regressie. Het eerste model bracht echter weinig significante resultaten voor de interne arbeidsmarkt voort. Dit is te wijten aan het beperkt aantal respondenten in de categorie werknemers die meer van functie dan van werkgever zijn veranderd. Bij het tweede model, de ordinale logistische regressie, bekwamen we daarentegen betere resultaten. De afhankelijke variabele werd opgebouwd uit enkele karakteristieken van

de interne arbeidsmarkt zoals promotiemogelijkheden, werkzekerheid, on-the-job training en het vindkanaal.

We kunnen besluiten dat vrouwen minder op een interne arbeidsmarkt terechtkomen dan mannen. Wanneer we de karakteristieken van de job bekijken, zien we dat bedienden een grotere kans hebben om tot een interne arbeidsmarkt te behoren en werknemers met een elementair en lager beroepsniveau, zoals verwacht, een kleinere kans. Ook onze verwachting met betrekking tot de grootte van de onderneming werd bevestigd door het model. Werknemers die tewerkgesteld zijn in kleine en middelgrote ondernemingen komen minder voor op een interne arbeidsmarkt dan werknemers in grote ondernemingen. Tenslotte maken arbeidskrachten in de onderwijssector en de sector van de gezondheidszorg minder kans om op een interne arbeidsmarkt terecht te komen, in tegenstelling tot de bouwsector, de horeca, de sector van transport en communicatie en de zakelijke diensten.

Uit de empirische analyses kunnen we besluiten dat bepaalde Vlaamse sectoren gekenmerkt worden door interne arbeidsmarkten. Bovendien kunnen we aannemen dat de kans om tot een interne arbeidsmarkt te behoren afhankelijk is van het geslacht, de kenmerken van de job en van de onderneming.

Lijst van de geraadpleegde werken

Boeken

Akerlof G.A. en Yellen J.L., 1986, Efficiency wage models of the labor market, Cambridge University Press, Cambridge, 192 blz.

Beardwell I. en Holden L., 1994, Human resource management: A contemporary perspective, Pitman Publishing, Londen, 694 blz.

Becker G.S., 1964, Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education, National Bureau of Economic Research, New York, 187 blz.

Bosworth D., Dawkins P. en Stromback T., 1996, The economics of the labour market, Addison Wesley Longman Limited, Essex, 460 blz.

de Galan C., 1981, Economie van de arbeid, Uitgeverij Samsom, Alphen aan den Rijn/Brussel, 299 blz.

de Haan E., Vos P. en de Jong Ph., 1994, Flexibiliteit van de arbeid, Welboom Bladen, Amsterdam, 88 blz.

Doeringer P.B. en Piore M.J., 1971, Internal labor markets and manpower analysis, Heath Lexington Books, Lexington, Massachusetts, 214 blz.

Ehrenberg R. en Smith R., 1991, Modern labor economics: Theory and public policy, HarperCollins Publishers, New York, 718 blz.

Filer R., Hamermesh D. en Rees A., 1996, The economics of work and pay, HarperCollins Publishers, New York, 654 blz.

Gaspersz J.B.R., 1993, De keuze voor de interne arbeidsmarkt: Een verkennende studie vanuit de optiek van het personeelsmanagement, Uitgeverij Elinkwijk, Utrecht, 195 blz.

Glebbeek A., 1993, Perspectieven op loopbanen, Van Gorcum, Assen, 284 blz.

Groeneveld S., 2002, Loopbanen onder de loep: Allocatie en promotiekansen van werknemers van een organisatie in verandering, Van Gorcum, Rotterdam, 271 blz.

Humblet P., Rigaux M., Janvier R. en Rauws W., 2002, Synopsis van het Belgisch arbeidsrecht, Intersentia, Antwerpen / Groningen, 452 blz.

Joll C., McKenna C., McNabb R. en Shorey J., 1983, Developments in labour market analysis, George Allen and Unwin Publishers Ltd, Londen, 398 blz.

Laffont J.-J. en Martimort D., 2002, The theory of incentives: The principal-agent model, Princeton University Press, New Jersey, 421 blz.

Lindbeck A. en Snower D.J., 1988, The insider-outsider theory of employment and unemployment, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 285 blz.

MacConnell C.R. en Brue S.L., 1986, Contemporary labor economics, McGraw-Hill, New York, 607 blz.

Masters S.H., Moser C. en Reynolds L.G., 1986, Labor economics and labor relations, Prentice-Hall, New Jersey, 635 blz.

Milgrom P. en Roberts J., 1992, Economics, organization and management, Prentice-Hall International, Londen, 621 blz.

OECD, 1993, Enterprise tenure, labour turnover and skill training, Employment Outlook, blz. 119-155

Okun A.M., 1983, Economics for policymaking, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 665 blz.

Omey E., 1985, Kwalitatieve discrepanties in de arbeidsallokatie: een concreet onderzoek in drie Westvlaamse industriële sectoren, WES, Brugge, 408 blz.

Osterman P.S., 1994, Internal labor markets: Theory and change, in: Kerr C. en Staudothar P., Labor economics and industrial relations: Markets and institutions, Harvard University Press, Cambridge, blz. 303-339

Rubery J., 1994, Internal and external labour markets: Towards an integrated analysis, in: Rubery J. en Wilkinson F., 1994, Employer strategy and the labour market, Oxford University Press, Oxford, blz. 37-68

Salop S.C., 1986, A model of the natural rate of unemployment, in: Akerlof G.A. en Yellen J.L., 1986, Efficiency wage models of the labor market, Cambridge University Press, Cambridge, blz. 93-101

Sapsford D. en Tzannatos Z., 1993, The economics of the labour market, MacMillan Press Ltd, Hampshire, 463 blz.

Taubman P. en Wachter M.L., 1986, Segmented labor markets, in: Ashenfelter O. en Layard R., Handbook of labor economics, North-Holland, Amsterdam, blz. 1183-1217

Van Ruysseveldt J. en von Grumbkow J., 1989, Kwaliteit van de arbeid, Van Gorcum, Assen, 172 blz.

Tijdschriftartikels

Alexander A.J., 1974, Income, experience and structure of internal labor markets, Quarterly Journal of Economics, vol. 88, nr. 1, blz. 63-85

Althausen R.P., 1989, Internal labor markets, Annual Review of Sociology, vol. 15, blz. 143-161

- Baert H. en Baert T., 2002, Mentorschap... Een oude praktijk in een nieuw VTO-beleid, *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, nr. 3, blz. 38-41
- Barron J.M. en Loewenstein M.A., 1985, On employer-specific information and internal labor markets, *Southern Economic Journal*, vol. 52, nr. 2, blz. 431-445
- Cappelli P. en Cascio W.F., 1991, Why some jobs command wage premiums: A test of career tournament and internal labor market hypotheses, *Academy of Management Journal*, vol. 34, nr. 4, blz. 848-868
- Carmichael H.L., 1984, Reputations in the labor market, *American Economic Review*, vol. 74, nr. 4, blz. 713-725
- Chan W., 1996, External recruitment versus internal promotion, *Journal of Labor Economics*, vol. 14, nr. 4, blz. 555-570
- Cools K., van Herpen M. en van Praag M., 2003, De promotieprikkel, *Economisch Statistische Berichten*, jg. 88, nr. 4411, blz. 394-395
- Creedy J. en Whitfield K., 1988, The economic analysis of internal labour markets, *Bulletin of Economic Research*, vol. 40, nr. 4, blz. 247-269
- Dagevos J., 2001, Interne promotiemogelijkheden van etnische minderheden, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, vol. 17, nr. 4, blz. 380-389
- de Gijsel P., Muysken J. en Wolfs G.L.M., 1991, Interne arbeidsmarkten en beloning bij mannen en vrouwen in Nederland, *Mens en Maatschappij*, nr. 3, blz. 257-276
- de Grip A., 1985, Interne arbeidsmarkttheorieën: Een overzicht, *Maandschrift Economie*, jg. 49, nr. 4, blz. 333-345
- De Volder M., 1999, Met IBO weer aan het werk?, *Steunpunt WAV Nieuwsbrief 4*, blz. 122-125
- Eyraud F., Marsden D. en Silverstre J.J., 1990, Occupational and internal labor markets in Britain and France, *International Labour Review*, vol. 129, nr. 4, blz. 501-517
- Forrier A., 2003, Tijdelijke arbeid, employability en training, *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, nr. 3, blz. 184-187
- Forrier A., Sels L. en Bollens J., 2001, Flexibiliteit, turnover en opleiding, *Tijdschrift voor Arbeidsmarktvaartstukken*, vol. 17, nr. 1, blz. 76-89
- Gielen H., 2002, Formaliseren van peterschap/mentorschap binnen KMO's?, *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, nr. 3, blz. 42-43
- Grandjean B.D., 1981, History and career in a bureaucratic labor market, *American Journal of Sociology*, vol. 86, nr. 5, blz. 1057-1092

- Granovetter M., 1984, Small is bountiful: Labor markets and establishment size, *American Sociological Review*, vol. 49, nr. 3, blz. 323-334
- Groot W. en Maassen-van den Brink H., 1998, Bedrijfsopleidingen: Wie neemt er aan deel en wat levert het op?, *Maandschrift Economie*, jg. 62, nr.1, blz. 28-40
- Koek A. en Glebbeek A., 1999, De gemeentelijke interne arbeidsmarkt, *Tijdschrift voor Arbeidsmarktvraagstukken*, vol. 15, nr. 4, blz. 313-326
- Lazear E.P. en Rosen S., 1981, Rank-order tournaments as optimum labor contracts, *Journal of Political Economy*, vol. 89, nr. 5, blz. 841-864
- Lindbeck A. en Snower D.J., 1991, Interactions between the efficiency wage and insider-outsider theories, *Economics Letters*, vol. 37, blz. 193-196
- Loveridge R. en Mok A., 1980, Theoretical approaches to segmented labor markets, *International Journal of Social Economics*, vol. 7, nr. 7, blz. 376-411
- Mace J., 1979, Internal labor markets for engineers in British industry, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 17, nr. 1, blz. 50-63
- MacLeod W.B. en Malcomson J.M., 1988, Reputation and hierarchy in dynamic models of employment, *Journal of Political Economy*, vol. 96, nr. 4, blz. 832-854
- Malcomson J.M., 1984, Work incentives, hierarchy and internal labor markets, *Journal of Political Economy*, vol. 92, nr. 3, blz. 486-507
- Ohkusa Y., Brunello G. en Ariga K., 1997, Occupational and internal labor market in Japan, *Industrial Relations*, vol. 26, nr. 4, blz. 446-473
- Oi W.Y., 1962, Labor as a quasi-fixed factor, *Journal of Political Economy*, vol. 70, nr. 6, blz. 538-555
- Peeters A., 1999, Tijdelijke arbeid als pasmunt?, *Steunpunt WAV Nieuwsbrief* 4, blz. 69-73
- Pfeffer J. en Cohen Y., 1984, Determinants of internal labor markets in organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, nr. 4, blz. 550-572
- Stark D., 1986, Rethinking internal labor markets: New insights from a comparative perspective, *American Sociological Review*, vol. 51, nr. 4, blz. 492-504
- Verhofstadt E., Schatteman T., Omeij E. en Coppeters P., 2003, Dynamiek van de transitie van onderwijs naar de arbeidsmarkt: Zijn er segmenten in de Vlaamse arbeidsmarkt voor jongeren?, *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, nr. 2, blz. 135-162
- Williamson O.E., Wachter M.L. en Harris J.E., 1975, Understanding the employment relation: Analysis of idiosyncratic exchange, *Bell Journal of Economics*, vol. 6, nr. 1, blz. 250-278

Statistieken

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2003, Beleidsrapport personeel en organisatie 2002, afdeling HRM, Brussel, URL:<<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/beleidsrapport02/bijlagen/beleidsrapport.pdf>>. (23/09/2003).

+ Bijkomende data op verzoek verkregen van mevrouw Marleen Coppens op 26/03/2004

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2004a, Verruimde interne arbeidsmarkt: Evaluatie 2003: Kwantitatieve rapportering, opgemaakt door Geys T., afdeling Werving en Personeelsbewegingen, Brussel: Verkregen tijdens gesprek met de heer Tom Geys op 30/03/2004

Nationale Bank van België, 2003, De sociale balans 2002, Economisch Tijdschrift, nr. 4, URL:<<http://www.nbb.be/Sg/Nl/Produits/publication/Pdf/reveco/2003/bilanN.pdf>>. (5/02/2004).

Nationaal Instituut voor de Statistiek, Enquête naar de arbeidskrachten 2002: Data op verzoek verkregen van mevrouw Anja Termote op 18/03/2004

Rijksdienst voor Sociale Zekerheid, Werkgevers en werknemers opgenomen in de sociale zekerheid op 30 juni 2002: Data op verzoek verkregen van mevrouw Marie-Louise Van den Bossche op 17/03/2004

SONAR-dataset cohorte 76(23)

Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, 2003, Jaarverslag 2002, URL:<<http://www.vdab.be/trends/jaarverslag/hoofdstuk2.pdf>>. (7/02/2004).

Overige

Balanscentrale Nationale Bank van België, 2003, Toelichtingsnota met betrekking tot het invullen van de staten III, IV en V van de sociale balans, URL:<<http://www.nbb.be/BA/n/pdf/Tewerkstellingsmaatregelen.pdf>>. (30/03/2004).

Charter van de verruimde interne arbeidsmarkt, 2002, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Brussel, 15 blz.

de Grip A. en Wolbers M.H.J., 2003, Do low-skilled youngsters get better jobs in countries where internal labour markets dominate?, Research Centre for Education and the Labour Market, Maastricht, URL:<<http://edata.ub.unimaas.nl/www-edocs/loader/file.asp?id=842>>. (8/12/2003).

Delmotte J., Lamberts M., Sels L. en Van Hootehem G., 2002a, Beloning in KMO's, in: Personeelsbeleid in KMO's: Een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid, Cahier 5, Hoger Instituut voor de Arbeid, Leuven, URL:<<http://www.hiva.be/docs/rapport/R751.pdf>>. (14/02/2004).

Delmotte J., Lamberts M., Sels L. en Van Hootehem G., 2002b, Van werving tot ontslag... Het verhaal van de personeelsstromen binnen KMO's, in: Personeelsbeleid in KMO's: Een

onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid, Cahier 3, Hoger Instituut voor de Arbeid, Leuven, URL:<<http://www.hiva.be/docs/rapport/R749.pdf>>. (14/02/2004).

Gevers A., Bollens J., Forrier A., Sels L., 2002, Drivers en moderatoren van de bedrijfsopleidingsinspanningen in Vlaanderen: Een literatuuroverzicht, Hoger Instituut voor de Arbeid, Leuven, URL:<<http://www.hiva.be/docs/paper/DO01.pdf>>. (14/02/2004).

Guidetti G., 2000, Skill formation, internal labour market and payment systems: An institutionalist perspective, URL:<<http://deit.economia.unife.it/quaderni/2000/10/10.pdf>>. (23/09/2003).

Lindbeck A. en Snower D.J., 2002, The insider-outsider theory: A survey, IZA Discussion Paper nr. 534, URL:<http://www.iza.org/en/webcontent/publications/papers/viewAbstract?dp_id=534>. (5/03/2004).

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2002, Beleidsrapport personeel en organisatie 2001, afdeling HRM, Brussel, URL:<<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/beleidsrapport01/bijlagen/download/PERSONEELSRAPPORT.pdf>>. (23/09/2003).

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2004b, Verruimde interne arbeidsmarkt: Evaluatie 2003: Kwalitatieve rapportering (aanbeveling en conclusies), opgemaakt door Geys T., afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen: Op verzoek verkregen van de heer Tom Geys op 9/04/2004

Nationaal Instituut voor de Statistiek, 2003, Werkgelegenheid en werkloosheid: Enquête naar de arbeidskrachten 2002, NIS, 215 blz.

SONAR, 2000, Jongeren in transitie, De arbeidsmarkt in Vlaanderen, Jaarreeks 2000, Deel 4, Steunpunt WAV, Garant, Leuven, 128 blz.

SONAR, 2002, Hoe maken Vlaamse jongeren de overgang van school naar werk? Basisrapportering cohorte 1976 (Eerste Golf), URL:<<http://www.steunpuntloopbanen.be/rapporten/eindrapport-sonar-PBO97-incl-bijlagen.pdf>>. (21/03/2004).

Toulemonde E., 1994, The insider-outsider and efficiency wage theories: The interaction with labor turnover costs, Cahiers de la faculté des sciences économiques et sociales de Namur, nr. 137, 8 blz.

Verhaest D. en Omey E., 2002, Overeducation in the Flemish youth market, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Gent, Working Paper nr. 141, URL:<http://fetew.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp_02_141.pdf>. (15/03/2004).

Verroken A., 1991, Analyse van de bedrijfsinterne arbeidsmarkt, Faculteit Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen, Universiteit Gent, 111 blz. + bijlagen

Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, 2002, IBO: Een werknemer op maat gemaakt, Arbeidsmarkttopics, juni 2002, URL:<<http://vdab.be/trends/maandverslag/topic0206.pdf>>. (7/02/2004).

Bijlagen

Bijlage 1: Lijst van secties en subsecties van de NACE - nomenclatuur

PRIMAIRE SECTOR (A-B)

A Landbouw, jacht en bosbouw

- 01 Landbouw, jacht en diensten in verband met deze activiteiten
- 02 Bosbouw en diensten in verband met de bosbouw

B Visserij

- 05 Visserij en het kweken van vis en van schaal- en schelpdieren; diensten in verband met de visserij

SECUNDAIRE SECTOR (C-F)

C Winning van delfstoffen

- 10 Winning van steenkool, bruinkool en turf
- 11 Winning van aardolie en aardgas; diensten in verband met de aardolie- en aardgaswinning, exclusief exploratie
- 12 Winning van uranium- en thoriumerts
- 13 Winning van metaalerts
- 14 Overige winning van delfstoffen

D Industrie

- 15 Vervaardiging van voedingsmiddelen en dranken
- 16 Vervaardiging van tabaksproducten
- 17 Vervaardiging van textiel
- 18 Vervaardiging van kleding; bereiden en verven van bont
- 19 Looien en bewerken van leer; vervaardiging van koffers, tassen, zadel- en tuigmakerswerk en schoeisel
- 20 Houtindustrie en vervaardiging van artikelen van hout en van kurk, exclusief meubelen; vervaardiging van riet en van vlechtwerk
- 21 Vervaardiging van pulp, papier en papierwaren
- 22 Uitgeverijen, drukkerijen en reproductie van opgenomen media
- 23 Vervaardiging van cokes, geraffineerde aardolieproducten en splijt- en kweekstoffen
- 24 Vervaardiging van chemische producten
- 25 Vervaardiging van producten van rubber en kunststof
- 26 Vervaardiging van overige niet-metaalhoudende minerale producten
- 27 Vervaardiging van metalen in primaire vorm

- 28 Vervaardiging van producten van metaal, exclusief machines en apparaten
- 29 Vervaardiging van machines, apparaten en werktuigen: niet eerder genoemd
- 30 Vervaardiging van kantoormachines en computers
- 31 Vervaardiging van elektrische machines en apparaten: niet eerder genoemd
- 32 Vervaardiging van audio-, video- en telecommunicatie-apparatuur en benodigdheden
- 33 Vervaardiging van medische apparatuur en instrumenten, van precisie- en optische instrumenten en van uurwerken
- 34 Vervaardiging van auto's, aanhangwagens en opleggers
- 35 Vervaardiging van overige transportmiddelen
- 36 Vervaardiging van meubelen; industrie: niet eerder genoemd
- 37 Recycling

E Distributie van elektriciteit, gas en water

- 40 Distributie van elektriciteit, gas, stoom en warm water
- 41 Winning, zuivering en distributie van water

F Bouwnijverheid

- 45 Bouwnijverheid

TERTIAIRE SECTOR (G-Q)

G Groot- en kleinhandel, reparatie van auto's en huishoudelijke artikelen

- 50 Verkoop, onderhoud en reparatie van auto's en motorrijwielen; kleinhandel in motorbrandstoffen
- 51 Groothandel en handelsbemiddeling, met uitzondering van de handel in auto's en motorrijwielen
- 52 Kleinhandel, met uitzondering van de kleinhandel in auto's en motorrijwielen; reparatie van huishoudelijke artikelen

H Hotels en restaurants

- 55 Hotels en restaurants

I Vervoer, opslag en communicatie

- 60 Vervoer te land; vervoer via pijpleidingen
- 61 Vervoer over water
- 62 Luchtvervoer
- 63 Vervoersondersteunende activiteiten; reisbureaus
- 64 Post en telecommunicatie

J Financiële instellingen

- 65 Financiële instellingen, exclusief het verzekeringswezen en pensioenfondsen
- 66 Verzekeringswezen en pensioenfondsen, exclusief verplichte sociale verzekeringen
- 67 Ondersteunende activiteiten in verband met financiële instellingen

- K Exploitatie van en handel in onroerend goed, verhuur en zakelijke dienstverlening
 - 70 Exploitatie van en handel in onroerend goed
 - 71 Verhuur van machines en werktuigen zonder bedieningspersoneel en van overige roerende goederen
 - 72 Activiteiten in verband met computers
 - 73 Speur- en ontwikkelingswerk
 - 74 Overige zakelijke dienstverlening

- L Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen
 - 75 Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen

- M Onderwijs
 - 80 Onderwijs

- N Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening
 - 85 Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening

- O Overige gemeenschapsvoorzieningen en sociaal culturele en persoonlijke diensten
 - 90 Afvalwater- en afvalverzameling en -verwerking
 - 91 Verenigingen: niet eerder genoemd
 - 92 Cultuur, sport en recreatie
 - 93 Overige diensten

- P Particuliere huishoudens met werknemers
 - 94 Particuliere huishoudens met werknemers

- Q Extraterritoriale organisaties en lichamen
 - 99 Extraterritoriale organisaties en lichamen

Bijlage 2: Hiërarchische niveaus in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

Niveau A	universitair diploma of diploma hoger onderwijs van twee cycli
Niveau B	diploma hoger onderwijs van één cyclus
Niveau C	diploma hoger secundair onderwijs of daarmee gelijkgesteld onderwijs
Niveau D	geen diplomavooraarden vereist, behalve wanneer voor bepaalde functies specifieke vereisten noodzakelijk zijn

Bijlage 3: Lijst van de VIA-organisaties

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (MVG)

Departement Coördinatie (COO)

Departement Algemene Zaken en Financiën (AZF)

Departement Onderwijs (OND)

Departement Leefmilieu en Infrastructuur (LIN)

Departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (WVC)

Departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse aangelegenheden en Landbouw (EWBL)

Departement Wetenschap, Innovatie en Media (WIM)

Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen (VWI)

Centrum voor Bevolkings- en Gezinsstudiën

Instituut voor Natuurbehoud

Instituut voor Bosbouw en Wildbeheer

Koninklijk Museum voor Schone Kunsten te Antwerpen

Instituut voor het Archeologisch Patrimonium

Vlaamse Openbare Instellingen (VOI)

Vlaamse Landmaatschappij (VLM)

Vlaamse Huisvestingsmaatschappij (VHM)

NV Zeekanaal

Toerisme Vlaanderen

Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB)

Kind en Gezin

Vlaams Fonds voor Sociale Integratie van Personen met een Handicap (VFSIPH)

Vlaamse Milieumaatschappij (VMM)

Vlaams Instituut voor het Zelfstandig Ondernemen (VIZO)

Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (OVAM)

Dienst voor Infrastructuurwerken van het Gesubsidieerd Onderwijs (DIGO)

Vlaamse Onderwijsraad (VLOR)

Het Gemeenschapsonderwijs

Bevordering van de Lichamelijke Ontwikkeling, de Sport en de Openluchtrecreatie (BLOSO)

Openbaar Psychiatrisch Ziekenhuis Geel

Openbaar Psychiatrisch Ziekenhuis Rekem

Export Vlaanderen

Dienst voor de Scheepvaart

Bijlage 4: Variabelen van beroepsniveau

Elementair	lager onderwijs
Lager	eerste graad secundair onderwijs
Middelbaar	tweede en derde graad secundair onderwijs, DBSO, zevende jaar secundair onderwijs, vierde graad BSO
Hoger	hoger onderwijs van één cyclus
Wetenschappelijk	hoger onderwijs van twee cycli, universitair onderwijs en postuniversitair onderwijs

